



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

MODELOS DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES Y SU IMPACTO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Models of organizational resilience in smes and their impact on the supply chain

RICARDO ANDRES VILLALBA RIVERA¹

Recibido:30 de mayo de 2017. Aceptado:07 de junio de 2017

DOI:<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2017.v4.n8.a35>

RESUMEN

Las organizaciones y la sociedad están en continuo “cambio” definida en el diccionario de la real academia española como “Acción y efecto de cambiar”. Los cambios en una sociedad siempre han existido, el mundo ha evolucionado en varios escenarios, sociales, culturales, económicos, académicos [1]. Es importante señalar que los cambios surgen como respuesta a la globalización, al desarrollo de las nuevas las tecnologías de la información y comunicación, los cambios en los hábitos de consumo, los cambios en los precios de un oferente a otro. Por lo anterior este documento analizará los factores y/o características que hacen parte de los procesos de transformación organizacional “la gestión del cambio en las PYMES”, las cuales son importantes analizar desde la perspectiva de la cadena de suministro, con el propósito de lograr en las PYMES, mayor competitividad, frente a los cambios que se pueden originar en función de los clientes y los procesos que hacen parte de la cadena de abastecimiento.

Palabras clave: Transformación Organizacional, Cadena de abastecimiento, Resiliencia, Gestión, Procesos, Riesgos.

ABSTRACT

Both organizations and society are changing continuously. The word change is defined by the dictionary of the Royal Spanish Academy as “action and effect of change”. Changes in a society have always existed, world has also evolved in several ways, including social, cultural, economic, and academic. It is important to point out that changes emerge in response to: globalization, development of new information and communication technologies, modification of consumption habits, and changes in prices from suppliers. Hence, this document will analyze the factors and features taking part in the processes of organizational transformation “change management in SMEs”, which are very important to analyze from the supply chain’s perspective with the aim of achieving greater competitiveness in SME’s, according to the customers’ needs as well as the processes belonging to such chain.

Keywords: Organizational Transformation, Supply chain, Resilience, Management, Processes, Risk.

I. INTRODUCCIÓN

LAS PYMES son parte activa de la economía en el país, en Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, según Confecámaras. Según el Dane, las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB), según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas

registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas, Bogotá es el principal epicentro de las Mipymes del país al acoger a 740.069, equivalente a 29,38% del total nacional. De estas, 399.659 son sociedades y 340.410 personas naturales. Las anteriores cifras son importantes analizarlas desde la perspectiva de las diferentes actividades que se deben llevar a cabo al interior de las pymes, y con mayor énfasis en los procesos que hacen parte de la

¹ Docente Investigador Corporación Universitaria Republicana, Vinculado al grupo de investigación OCA. Ingeniero de Producción, Universidad EAN, Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN, actualmente cursando Maestría en Administración de Empresas, Universidad EAN. Correo electrónico: ricardoavillalbar@gmail.com

cadena de suministro, lo anterior con el propósito de garantizar la continuidad de las PYMES, mediante procesos de transformación organizacional o gestión del cambio, con el propósito de lograr mejorar los indicadores de productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente.

II. ESTADO DEL ARTE

El desarrollo de este proyecto de investigación enmarca el análisis del sector PYME desde tres escenarios, capacidad de resiliencia, identificación del modelo de resiliencia, matriz de adaptabilidad, lo anterior desde la perspectiva del análisis y diagnósticos de los procesos que hacen parte de la cadena de suministro para una PYME, para esto comenzamos explicando los factores y/o características que hacen parte de los procesos de transformación organizacional "Resiliencia" En este sentido la gestión del cambio organizacional es descrito como: "la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje" [2]. Es importante analizar los distintos modelos de transformación organizacional "Resiliencia" con el propósito de identificar las ventajas y desventajas que ofrece cada uno de ellos y de esta manera asegurar el modelo más apropiado para una PYME, desde la integración y desarrollo de su cadena de suministro, como fuente de desarrollo empresarial. Es importante señalar, que para lograr este objetivo de transformación de las organizaciones se requiere realizar un análisis frente a las distintas capacidades dinámicas de integración que posibilitan la identificación temprana de oportunidades y amenazas [3], para una Pyme.

- 1) Análisis de la Capacidad de resiliencia
- 2) Identificación del modelo de resiliencia
- 3) Matriz de adaptabilidad

Por otra parte, es importante tener una definición clara y coherente frente al concepto de cadena de suministro definida como: "Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro

de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente" [4], por lo tanto para el desarrollo de este proyecto de investigación tomamos como referencia los siguientes procesos de la cadena de suministro:

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se analizarán cada uno de estos campos de estudio con el propósito de identificar y caracterizar el modelo más adecuado para una Pyme.

III. MODELOS DE "RESILIENCIA" O TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

A. Modelo HERO

Healty and Resilient Organizations es un modelo heurístico que describe el funcionamiento de las organizaciones saludables y resilientes [5]. El modelo HERO está determinado por tres elementos clave, que son:

- Recursos y prácticas organizacionales que permiten gestionar los procesos. Ej: autonomía.
- Empleados/Equipos saludables que muestran elevados niveles de bienestar. Ej: resiliencia.
- Resultados organizacionales saludables. Ej: desempeño.

Teniendo en cuenta que una organización resiliente tiene como objetivo lograr la excelencia en productos y servicios y a su vez las óptimas relaciones en la organización y con su entorno, este modelo plantea la importancia que tiene la resiliencia en todos los niveles de la organización, tanto individual como grupal [5].

El concepto de este modelo HERO, Organizaciones Saludables y Resilientes surge del contexto actual de la crisis económica a nivel mundial que hace referencia a organizaciones que sobreviven y se adaptan a la crisis y que incluso pueden volver-

se más fuertes y resistentes ante estas experiencias negativas [6]. Este modelo propone un proceso motivacional en el cual se predice el compromiso laboral, teniendo en cuenta las demandas y los recursos del trabajo. Al parecer los empleados tratan de adquirir recursos que valoran como la autonomía, las relaciones interpersonales que son importantes para alcanzar los objetivos de trabajo y pueden estimular el crecimiento personal y el aprendizaje.

B. Modelo de Resiliencia de Espina de Pescado

Este modelo contiene cuatro tipos de estrategias que las organizaciones pueden tomar como modelo a desarrollar para mejorar su resiliencia, resistencia, fiabilidad, flexibilidad y redundancia. Este modelo sugiere la resistencia y la flexibilidad como las estrategias más exitosas; sin embargo, ninguna de las estrategias asegura el éxito de la recuperación de las organizaciones en un momento de crisis, esto dependerá del contexto en el cual se desenvuelve y el nivel de madurez de la organización para afrontar estas situaciones [7].

Este modelo reconoce que la organización tiene diversas capacidades y actividades que ocupan su día a día y que al final contribuirá a la mejora de la resiliencia que posee la organización. Algunas de las capacidades y actividades que posee la organización son específicas y puntuales que le permiten mantenerse en el contexto como por ejemplo la continuidad de negocio que, aunque es una actividad rutinaria de la organización para mantener sus operaciones, fortalece a la organización para ganar resistencia en sus operaciones y la permite estar atenta a posibles situaciones difíciles.

Dentro de las características que propone el modelo ayudan a crear un estado resiliente las siguientes:

Acuidad: es la habilidad que tiene la organización de reconocer la precedencia de las cosas que han ocurrido en el pasado y prevenir para el futuro situaciones riesgosas, entendiendo la situación actual y tomando información para detectar a través de alertas tempranas posibles riesgos y su forma de tratamiento. Esta habilidad es desarrollada con el tiempo utilizando como fuente la capitalización del conocimiento adquirido en situaciones adversas.

Tolerancia a la ambigüedad: es la capacidad que tiene la organización para continuar tomando decisiones sobre la marcha aun cuando la situación actual tiene altos niveles de incertidumbre.

Los cambios en los entornos competitivos en los que se desenvuelven las organizaciones normalmente traen confusión en las operaciones y en algunos casos se presenta la desaceleración en la toma de decisiones e implementación de iniciativas lo cual puede ser aprovechado por la competencia para tomar ventaja.

C. El modelo de Kurt Lewin

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio "casi estacionario". Para modificar ese estado casi estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores.

Descongelar: Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá, por tanto, en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

Creatividad y agilidad: es la habilidad que tiene la organización para operar de forma novedosa en sus productos, servicios y operaciones al mismo tiempo que en la organización se presentan problemas que le restan movilidad a las organizaciones.

**CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE RESILIENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA UNA PYME
DESDE EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

Este proceso consiste en la identificación de factores o aspectos críticos de un proceso o conjunto

de procesos, para este caso los procesos que hacen parte de la cadena de suministro.

Tabla I. Capacidad de resiliencia.

Desarrollo de la capacidad de resiliencia	
Factores	Actividades
Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Identificar en forma sistemática dificultades
	Actuar de manera pro-activa frente a los problemas
	Evaluar y gestionar dificultades
Capitalizar oportunidades que tiene como propósito generar soluciones desde la perspectiva de respuesta rápida sensible para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.	Identificación temprana de oportunidades
	Emprender acciones para aprovechar oportunidades
	Desarrollar capacidad de respuesta rápida sensible
Optimizar los procesos de negocio dirigido al monitoreo y control permanente del progreso y los resultados logrados.	Verificación permanente de resultados
	Monitoreo continuo de los procesos
	Control constante de procesos de resultados
Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Verificación permanente de resultados
	Monitoreo continuo de los procesos
	Control constante de procesos de resultados
Caracterizar riesgos empresariales para identificar en forma anticipada riesgos potenciales y emprender las acciones que permiten enfrentar en forma efectiva las amenazas.	Anticipar potenciales para la empresa
	Categorización de riesgos empresariales
	Establecer plan de acción frente a riesgos potenciales
Desarrollar la capacidad de adaptabilidad para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes del ambiente competitivo.	Capacidad para responder en forma ágil a las dificultades
	Flexibilidad para actuar ante diversas situaciones
	Capacidad de recuperación de situaciones traumáticas

Fuente: Elaboración propia

IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE RESILIENCIA

		Modelos de transformación organizacional		
		Hero	Espina de pescado	Modelo de kurt lewin
Capacidad de resiliencia		Nivel de apropiación empresa pyme		
Factor	Actividad	Calificación		
Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Identificar en forma sistemática dificultades	2	2	2
	Actuar de manera proactiva frente a los problemas	2	1	1
	Evaluar y gestionar dificultades	1	2	1
Capitalizar oportunidades que tiene como propósito generar soluciones desde la perspectiva de respuesta rápida sensible para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.	Identificación temprana de oportunidades	2	2	2
	Emprender acciones para aprovechar oportunidades	2	1	2
	Desarrollar capacidad de respuesta rápida sensible	1	1	2
Optimizar los procesos de negocio dirigido al monitoreo y control permanente del progreso y los resultados logrados.	Verificación permanente de resultados	1	2	1
	Monitoreo continuo de los procesos	2	1	2
	Control constante de procesos de resultados	2	2	2
Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Verificación permanente de resultados	1	2	1
	Monitoreo continuo de los procesos	1	3	1
	Control constante de procesos de resultados	1	2	2
Caracterizar riesgos empresariales para identificar en forma anticipada riesgos potenciales y emprender las acciones que permiten enfrentar en forma efectiva las amenazas.	Anticipar potenciales para la empresa	1	2	2
	Categorización de riesgos empresariales	1	2	1
	Establecer plan de acción frente a riesgos potenciales	2	1	2
Desarrollar la capacidad de adaptabilidad para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes del ambiente competitivo. Todos estos aspectos se sintetizan en la figura 4 que se presenta continuación.	Capacidad para responder en forma ágil a las dificultades	2	1	2
	Flexibilidad para actuar ante diversas situaciones	2	2	2
	Capacidad de recuperación de situaciones traumáticas	2	3	1
Meta		57	57	57
Total		28	32	29
Cumplimiento		49%	56%	51%

Fuente: Elaboración propia

IV. MATRIZ DE ADAPTABILIDAD FACTORES DE RESILIENCIA

En esta fase se elabora la matriz que servirá de soporte para realizar el análisis estructural y calcular el grado de dependencia de los factores de capacidad de resiliencia, frente a los procesos de

la cadena de suministro y el nivel de riesgos de cada uno de ellos. A continuación, se presenta una tabla que se puede utilizar como referencia para el desarrollo de esta fase.

Caracterización procesos		Análisis de Causas		Análisis de Efectos		Control
Proceso Cadena de suministro	Descripción y/o actividad	Modo potencial de falla (descripción del riesgo)	Causa de la falla	Efecto en el proceso	Factor de Resiliencia	Método de Mejoramiento
Compras	Evaluación y selección de proveedores	Selección de proveedores a bajo costo	Seleccionar proveedor, únicamente por su bajo costo	Baja calidad en el producto y cambio en el sabor, al no tener en cuenta las especificaciones del producto	Capitalizar oportunidades que tiene como propósito generar soluciones desde la perspectiva de respuesta rápida sensible para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.	Evaluación de proveedores tanto por precio como por calidad
	Identificación de insumos y materia prima	Pérdida de clientes	Producto de baja calidad y mal sabor	Se reducen las ganancias para la empresa	Optimizar los procesos de negocio dirigido al monitoreo y control permanente del progreso y los resultados logrados.	Auditoría de calidad final del producto, antes de ser empacado y enviado a ventas
	Investigación de proveedores	Selección de proveedores a alto costo	seleccionar proveedor solo por sus altos costos en los insumos	se reducen las ganancias y adquieren pérdidas	Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Evaluación de proveedores por calidad y ajustando el precio.
	Recibir órdenes de pedido	Cambio de precios constantes en el proveedor	Pretextos de dólar o cualquier otra circunstancia que afecte los costos	Cambios constantes en las utilidades económicas de la empresa	Caracterizar riesgos empresariales para identificar en forma anticipada riesgos potenciales y emprender las acciones que permiten enfrentar en forma efectiva las amenazas.	Establecer pro contrato el rango de costos que se tendrán

Continuación

Caracterización procesos		Análisis de Causas		Análisis de Efectos		Control
	Generar órdenes de compra	Incumplimiento de proveedores	Falla de los proveedores en precio y entrega de los productos	Problemas legales que pueden disminuir incurrir en más gastos de operación para la empresa	Desarrollar la capacidad de adaptabilidad para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes del ambiente competitivo.	Contratación de proveedores con experiencia en el tema.
	Gestión de inventario	Materia prima e insumo lleguen con falencias al área de producción	No se haga verificación del estado de la materia prima al momento de su llegada	Daños parciales y/o totales del producto, puede causar problemas de salud a corto y largo plazo	Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Auditoría de estado de materia al ser entregada al área de producción
Producción	Realizar un plan maestro de producción (MPS)	Fallas en el cálculo de la demanda	Demanda sobre-estimada	Sobre-costos en el proceso	Optimizar los procesos de negocio dirigido al monitoreo y control permanente del progreso y los resultados logrados.	Plan Maestro de Producción
	Planear la gestión de la calidad	Productos devueltos por el cliente	Carencia de procesos de gestión de calidad	Insatisfacción del por parte del cliente	Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Sistema de gestión de Calidad
	Gestionar la materia prima	Falla en la calidad de la materia prima	Materia Prima / Insumos de baja calidad	Productos con bajo índice de venta	Capitalizar oportunidades que tiene como propósito generar soluciones desde la perspectiva de respuesta rápida sensible para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.	

Continuación

Caracterización procesos		Análisis de Causas		Análisis de Efectos		Control
Fabricar el producto o prestar el servicio	Fallas en el prestación o desarrollo del producto	Capacidad del proceso de producción por fuera de los límites establecidos	Incumplimiento al cliente por parte de la oferta estimada	Optimizar los procesos de negocio dirigido al monitoreo y control permanente del progreso y los resultados logrados.	Modelo de producción	
Recibir materia prima y ordenes de producción	Faltantes de Materia prima	Carencia de procesos de conteo y revisión del estado de la materia Prima	Materia Prima Incompleta	Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Conteo de materia Prima al Inicio	
Control de calidad	Fallas en los procesos de gestión de calidad	Carencia de una cultura de gestión de calidad	Procesos misionales por fuera de los límites de calidad y control	Optimizar los procesos de negocio dirigido al monitoreo y control permanente del progreso y los resultados logrados.	Manual de procesos	
Gestión de mantenimiento	Equipos de producción sin proceso de mantenimiento preventivo	Falta de un proceso de gestión de mantenimiento preventivo	Equipo de producción detenidos por falta de mantenimiento	Caracterizar riesgos empresariales para identificar en forma anticipada riesgos potenciales y emprender las acciones que permiten enfrentar en forma efectiva las amenazas.	Ficha Técnica de equipos	
Entregar ordenes de producción	productos con fallas sin detectar	Falta de un proceso de detección de fallas tempranas	Productos en manos del Cliente con fallas en la operación	Desarrollar la capacidad de adaptabilidad para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes del ambiente competitivo.	Control de calidad	

Continuación

Caracterización procesos		Análisis de Causas		Análisis de Efectos		Control
Almacén	Planear gestión de espacios y distribución	Capacidad sobre-dimensionada del almacén	Carencia de proyección de Insumos adecuados frente a la capacidad instalada del almacén	Sobre-costos de almacenamiento	Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Sistema de información de inventarios WMS
	Recibir, entregar y verificar las mercancías que llegan y salen de los almacenes	Fallas en el conteo y control de calidad de la materia prima/ productos en proceso / producto Terminado	Inventarios con problemas de calidad	Resultados del proceso de producción y ventas con problemas en la satisfacción del cliente	Desarrollar la capacidad de adaptabilidad para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes del ambiente competitivo.	Sistema de información de inventarios WMS
	Verificar cantidades disponibles	Inventario con problemas de faltantes	Falta de procesos y procedimientos definidos	Demoras en los procesos de producción y/o ventas	Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Sistema de información de inventarios WMS
Transporte	Establecer la capacidad transportadora y alcance de la operación	Capacidad transportadora por fuera del alcance de las necesidades del cliente	Tiempos de tránsito y entrega de Materia prima y/o productos terminados por fuera de los límites establecidos por el cliente	Cliente interno / Externo insatisfecho	Capitalizar oportunidades que tiene como propósito generar soluciones desde la perspectiva de respuesta rápida sensible para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.	Sistema de Ruteo
	Recoger y entregar mercancías	Disponibilidad del sistema de Transporte	Sistemas de transporte no acoplados a la necesidad del cliente	Incumplimiento en las entregas del producto al cliente	Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Sistema de Ruteo

Continuación

Caracterización procesos		Análisis de Causas		Análisis de Efectos		Control
	Verificar ordenes de pedido, entrega y verificar las cantidades de las mercancías recogidas y entregadas	Entregas Incompletas al Cliente	Falta de un proceso de conteo de mercancía al momento de entregar el producto al cliente	Insatisfacción por parte del cliente	Anticipar problemas potenciales para actuar de manera proactiva en la gestión de las dificultades.	Firma de recibido de mercancías
Ventas	Realizar un estudio de mercados	Productos con poca acogida por parte de los clientes	Carencia de un estudio de mercados	Sobre-costos en el proceso de producción	Capitalizar oportunidades que tiene como propósito generar soluciones desde la perspectiva de respuesta rápida sensible para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.	Estudio de mercados
	Diseñar la campaña de marketing	Poco reconocimiento de la marca y del producto por parte de los compradores	Carencia de campañas de mercadeo	Sobre costos en los procesos de producción	Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Campañas de marketing
	Promocionar y vender productos terminados	Baja demanda frente al producto	Estrategias de promoción y venta poco estructuradas	Incumplimiento en el presupuesto de ventas	Desarrollar la capacidad de adaptabilidad para responder de manera ágil y flexible a las diversas circunstancias cambiantes del ambiente competitivo.	Presupuesto de ventas
	Verificar el cumplimiento de metas	Desconocimiento del presupuesto de ventas	Falta de presupuesto de ventas	Falta de control en el proceso	Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Presupuesto de ventas

Continuación

Caracterización procesos		Análisis de Causas		Análisis de Efectos		Control
	Medir la satisfacción del cliente	Carencia de un proceso de medición de la satisfacción del cliente	Falta de un proceso responsable de la medición y control de la satisfacción del cliente	Disminución de las ventas	Mejorar la toma de decisiones mediante la medición de impacto y efectividad de las decisiones.	Estudio de satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES

Los factores de análisis de resiliencia se constituyen como los factores claves de éxito frente al modelo de transformación organizacional de la cadena de suministro en las Pymes.

Lo anterior debido a que evidencia el factor relevante frente al nivel de riesgos del proceso, pero también evidencia las actividades a desarrollar por cada uno de los factores de resiliencia. Este trabajo de investigación permitirá generar un modelo de gestión del cambio para las PYMES, la cuales carecen de un diagnóstico frente a la cadena de suministro que puede llegar a desarrollar. De igual manera el trabajo de investigación presenta 3 modelos de transformación organizacional, los cuales permitirán conocer a profundidad el mejor modelo a implementar y los factores con mayor grado de apropiación y pertinencia frente al grado de desarrollo de la PYME frente a los procesos de la cadena de suministro.

El grado de resiliencia y de adaptabilidad organizacional está fuertemente influenciado por el desarrollo de actividades dinámicas e innovadoras dentro de la organización, los cuales se suscitan por una amplia directriz organizacional que enfoque los esfuerzos de gestión de desarrollo y cambio organizacional frente al cumplimiento de planes, programas que permitan el logro y cumplimiento de las metas trazadas para un periodo de tiempo, planeación estratégica, estos elementos sumados a una amplia capacitación y formación de los colaboradores frente al desarrollo de competencias de trabajo en equipo, liderazgo y cumplimiento de metas permitirá la transforma-

ción efectiva de los procesos tanto de la cadena de suministro como de los demás procesos de la organización.

lo social en atención a premisas de desarrollo territorial sustentable, esto con el único fin de lograr un análisis sobre vacíos y debilidades del proyecto que genere un abordaje integral de riesgos para la respectiva mitigación y compensación los posibles impactos que se generen.

REFERENCIAS

- [1] A. Quirant and A. Ortega, *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*. Revista de Empresa.18, 50-6. 2006.
- [2] E. Brooks, *Organizational Change*. The Managerial Dilemma. London: The MacMillan Press Ltd. 1980.
- [3] D. J. Teece, "Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance". Strategic Management Journal, vol. 28, nº 13, pp. 1319-1350. 2007.
- [4] S. Chopra, y P. Meindl, *Administración de la cadena de suministro*. tercera edición. 2008.
- [5] I. Meneghel, M. Salanova & I. Martínez, *El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica*. Aloma, Vol. 32, No. 2., 13-24, Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport. Disponible en <http://goo.gl/74muIJ>. 2013.
- [6] M. Salanova, S. Llorens, E. Cifre & I. Martínez, *We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model*. Group & Organization Management, Vol. 37, No. 6: 785-822. Disponible en <http://goo.gl/r61sL2>. 2012.

- [7] C. A. Gibson and M. Tarrant, A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2). 2010.
- [8] M. Godet, "Prospective et planification stratégique", Paris. Economica. (Edición en español, Godet, M.(1995) *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Barcelona. SG Editores).1985.