

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS ADOPTADAS POR LA EMPRESA TRANSPORTES SANDONA S.A. PARA HACER FRENTE A LOS RETOS SURGIDOS DE LA PANDEMIA POR COVID-19

Ingrid Paola Castillo Mora
Sandra Cristina Gómez Erazo

Especialización En Gerencia del Talento Humano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Jorge Tadeo Lozano

Trabajo Final
Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

30 de junio de 2022



Resumen

Es importante reconocer que la implementación de distintas prácticas de gestión desempeño basadas en evidencias, son fundamentales en la gestión del talento, porque ayuda a los colaboradores a ser más competentes, comprometidos y motivados, facilita el cambio organizacional, aclara los objetivos de la organización y permite a los directivos tomar las mejores decisiones, creando una lineación entre las actividades y los resultados que realizan los empleados y los objetivos estratégicos de la organización.

Además, adoptar distintas prácticas que coadyuven a comunicar y reforzar las prioridades estratégicas, apoyar el desarrollo de los empleados, planificar y mantener una fuerza laboral de alta calidad y recopilar información para respaldar la toma de decisiones permiten estar fortalecidos al momento de afrontar los distintos desafíos.

Contenido

Justificación.....	6
Pregunta.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Antecedentes	8
Diagnóstico.....	8
Misión.....	9
Visión	9
Valores corporativos.....	10
Marco Teórico.....	11
Marco normativo	15
Metodología	17
Capítulo I. Diagnóstico de las prácticas adoptadas en cada área de la empresa transportes Sandoná S.A. surgidas por la pandemia Covid-19.	18
Gerencia.....	18
Área administrativa	20
Área operativa	22
Área financiera.....	24
Capitulo II. Comparación las prácticas adoptadas por la empresa con las encontradas en la revisión de literatura a fin de establecer las similitudes y diferencias del proceso.....	25
Comercialización electrónica (Mercado Libre, Walmart, Amazon y otras).....	25
Desarrollo del factor humano, innovación y tecnología (Arturo Calle)	27
Alianzas – búsqueda de financiamiento - mayor alcance - responder necesidades (Arturo Calle – Outreach).....	29
Responsabilidad social empresarial (Novartis, Sanofi Y Bayer - Mango Inditex o Pronovias)	30
Resiliencia empresarial (Empresa de Transporte Masivo Medellín- Colombia – Hoteles Huaraz Perú)	32

Teletrabajo (Bancolombia – Dian - Famisanar)	33
Capítulo III. Conclusiones sobre las prácticas adoptadas por la empresa transportes Sandoná S.A. surgidas por la pandemia covid-19.	35
Conclusiones.....	38
Referencias	39

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Empresa Transportes Sandoná S.A. 10

Figura 2. Delimitación bus 23

Figura 3. Implementación elementos de bioseguridad camioneta doble cabina 23

Justificación

La pandemia Covid-19 trajo consigo devastadoras consecuencias en la economía mundial, repercutiendo de forma directa e indirecta en la vida de las personas transformando su día a día en situaciones inciertas; este virus obligo a las empresas en algunos casos, a paralizar su actividad comercial y en otros fortaleció su capacidad de respuesta ante los retos, sin embargo muchas no soportaron, debido a los cambios importantes en los que se cuestionaban sus objetivos, visión y políticas, presupuesto y proyectos que iniciaron con gran expectativa y que no se desarrollaron por prioridades que conllevo la situación, colocando en desequilibrio su planeación estratégica, evidenciando ausencia de gestión en procesos de evaluación, retroalimentación y formación. Por ello muchas no pudieron reaccionar a tiempo y cerraron, otras en su intento de sobrevivir y en la medida que surgían los distintos protocolos estrictos de confinamiento llevaron a las organizaciones a despidos masivos, vacaciones forzadas, congelamientos de salarios, bonos cancelados, generando con ello la necesidad de que el colaborador se involucre en el mundo de las tecnología de la información para poder desarrollar actividades desde sus hogares implementando así el teletrabajo, con las implicaciones que esto ameritaba, compaginar su vida familiar con su vida laboral, lo cual causaba inseguridad e incertidumbre de ambas partes o si bien en el caso de empresas de transportes que su presencia era netamente importante para la prestación del servicio, implicaba exponerse directamente a contraer el virus con implicación para la empresa de pérdida de ingresos debido a la imposición de protocolos de seguridad que disminuían su capacidad y otras situaciones causa – efecto que perjudicaban su continuidad laboral.

Por ello, el propósito de este trabajo es identificar las prácticas del talento humano en tiempos de pandemia en la búsqueda de alternativas eficientes que finalmente puedan ser propuestas a la empresa en nuestro caso de estudio Transportes Sandoná S.A. y sean adoptadas en pro de mejorar su capacidad de respuesta ante estas situaciones, de igual forma que sea una herramienta para que otras empresas puedan retroalimentar sus conocimientos y evaluar su administración de manera sistémica y holística

Pregunta

¿Cuáles de las prácticas surgidas en la pandemia Covid-19 fueron adoptadas por la empresa Transportes Sandoná S.A.?

Objetivo General

Analizar las prácticas adoptadas por la empresa Transportes Sandoná S.A. para hacer frente a los retos surgidos por la pandemia Covid-19.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las prácticas adoptadas en cada área de la empresa Transportes Sandoná S.A. surgidas por la pandemia Covid-19.

Comparar las prácticas adoptadas por la empresa con las encontradas en la revisión de literatura a fin de establecer las similitudes y diferencias del proceso.

Plantear conclusiones sobre las prácticas adoptadas por la empresa Transportes Sandoná S.A. surgidas por la pandemia Covid-19.

Antecedentes

Diagnóstico

Se realiza el diagnóstico permitiendo visualizar dos situaciones: El presente que se refiere a aquello que se conoce a través de la indagación y la segunda se refiere al conocido previo al estudio. El resultado de esta comparación es lo que se define como diagnóstico. El diagnóstico es una herramienta, a través de la cual se potencializa los recursos, fortalezas y la capacidad de plantear estrategias en una organización; es un medio que nos permite realizar una planeación estratégica que identifica la existencia de otro, lo que conlleva a plantear que el entorno no es cero. (Vidal, 2004, p.25)

Por lo tanto el diagnóstico ejerce como herramienta básica para el planteamiento de estrategias encaminadas a mejorar la empresa, al conocer sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas se puede llegar a tomar buenas decisiones con seguridad con el fin de alcanzar la efectividad, y evaluar el ambiente interno y externo de la organización para generar un plan de acción; para esto se ve necesario determinar la base de información y hechos ordenados que permitan juzgar lo que está pasando en la organización.

Transporte Sandoná S.A. (2010) es una sociedad anónima que cuenta con más de 78 años de experiencia en el transporte terrestre de pasajeros. En la empresa desde la perspectiva legal se conocen tres momentos: el primero cuando fue fundada en el año de 1942 como Sociedad en Comandita Simple, luego en el año 1968 fecha en la cual se reunieron los señores Juvencio Zambrano, José Dolores Zambrano, Gerardo Noguera, José Cabrera, Luciano Rojas, José Erazo, Marcial Zambrano, Josefina de Gómez y Segundo Paz, quienes constituyen la Sociedad Limitada, y que fue protocolizada mediante escritura número 78 del 2 de abril de 1968 ante la Notaria Primera de Sandoná y se le conoció con la razón social de Transportes Sandoná Ltda. con domicilio y sede principal en la ciudad de Sandoná. Además, fue inscrita en la Cámara de Comercio el 24 de abril de 1968 bajo el N°20 del libro IX, finalmente el 16 de abril de 1983 se protocolizó la transformación de la sociedad a Sociedad Anónima.

Su primer gerente fue el señor Juvencio Zambrano Ortega, en abril de 1968, el valor del galón del combustible era de \$1 peso, y el pasaje a Sandoná era de \$ 0.50 centavos. Se transportaba a los pasajeros en vehículos que se denominaban carriel, eran de modalidad

mixtos para transporte de pasajeros y carga. El primer bus que se puso al servicio de la comunidad tenía el nombre de Cartagena, su carrocería era de madera, modelo 1938 y su precio de compra fue de \$800.

El 28 de junio de 1972 obtiene la empresa la matricula mercantil N° 1722-4 creando agencias en las poblaciones de Pasto y Consacá; así mismo mediante escritura pública N° 117 del 16 de abril de 1983 ante la Notaria Única de Sandoná; inscrita en la Cámara de Comercio el 25 de abril de 1983 bajo el N° 124 del libro IX, se transformó de Sociedad Limitada a Sociedad Anónima bajo el nombre de Transportes Sandoná S.A. con su sigla Transandoná S.A.

El 25 de abril de 1994 se matricularon en la Cámara de Comercio las siguientes agencias: Funes, Guaitarrilla, Linares, Las Mesas, Matituy, El Peñol, El Tablón, El Tambo, Tunja Grande, San Pedro, La Unión y Ancuya; igualmente el 31 de marzo del 2001 se matricularon en la Cámara de Comercio las siguientes agencias: Taminango, San Francisco, San Lorenzo, Berruecos, Yacuanquer, Túquerres, San Pablo, Samaniego, Los Andes Sotomayor, La Florida, La Cruz, Chachagui, Buesaco, y San José de Albán; por último el 2 de abril de 2003 se creó la agencia de San José de Providencia, renovadas en el año 2015.

En la actualidad la empresa cuenta con 250 empleados y su domicilio principal se encuentra ubicado en la calle 17 número 35 - 52 en el barrio Maridiaz en la ciudad de San Juan de Pasto.

Misión

“Somos una empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte de pasajeros, que contribuye de manera integral a satisfacer las necesidades de movilidad de forma ágil, eficiente y segura, aportando con el desarrollo del Sur occidente colombiano”. (Transportes Sandoná S.A., 2010, párr. 2)

Visión

Consolidarnos como la empresa líder en la prestación del servicio de transporte de pasajeros en el sur occidente colombiano, cumpliendo con la implementación de procesos y sistemas en pro de la mejora continua, reflejándose en la satisfacción y

cumplimiento de nuestros clientes y accionistas. (Transportes Sandoná S.A., 2010, párr. 3)

Valores corporativos

Responsabilidad: Cumplir con el servicio adquirido a nuestro cliente bajo la premisa de satisfacer aspectos como la seguridad, confortabilidad, atención y buen trato.

Compromiso: Visibilizar la importancia del cliente contando con el liderazgo, capacidad y entrega de nuestros colaboradores.

Competitividad: potencializar nuestras fortalezas para ser competitivos en el mercado.

Honestidad: trabajar en una cultura de disciplina orientada a la honradez y transparencia en su accionar. (Transportes Sandoná S.A., 2010, párr. 3-6)

Figura 1.

Organigrama de la Empresa Transportes Sandoná S.A.



Nota. Estructura orgánica. Tomado de Transportes Sandoná S.A., (2010)

Marco Teórico

Es necesario iniciar con las distintas teorías administrativas que han surgido en el tiempo a nivel mundial, con el fin de maximizar el desarrollo empresarial, su administración y gestión de talento humano, determinando una perspectiva teórica que permita de forma analítica recoger las teorías y visiones que han sido sumadas al éxito de las organizaciones convirtiéndose en fuentes de respuesta ante la crisis.

Para poder comprender las prácticas y tendencias generadas en el campo de la administración es importante recordar los hechos ocurridos en determinados periodos, identificando similitudes con las experiencias actuales. Es por ello que la administración surgió cuando las personas iniciaron su actividad laboral, siendo este el recurso para generar productividad en las organizaciones.

Según Adam Smith (1776) presenta la división del trabajo como un proceso decisivo, la considera como una necesidad beneficiosa para todos, subdividiendo una tarea en varias tareas, para lo que era necesario especializar a los empleados.

Frederick W. Taylor (1911) aportó acerca de la rentabilización y la transmisión de la información detallada del desempeño del trabajo de cada obrero, a partir de una construcción decisiva a los principios de decisión técnica del trabajo y de rentabilización y del mínimo ademan del obrero. Igualmente, estudió los métodos y medios de transferir a la dirección la definición detallada del trabajo de cada obrero. Al hablar de rentabilización su finalidad y motivación fue maximizar las ganancias.

Henry Fayol (1981) propuso los 14 principios para administrar una empresa, en la que destaco que los colaboradores se diferenciar por tener distintas habilidades y de acuerdo a su nivel de experiencia se puede determinar su función. Este tipo de clasificación permite ser más eficiente y productivo respecto a las actividades realizadas por cada uno, además de considerar importante distinguir la autoridad dentro de un equipo para disponer y dar órdenes a sus colaboradores representando así autoridad y responsabilidad. Es así como se infiere que la cultura organizacional se originó desde estas teorías con el principio de la disciplina que permite

visibilizar la relevancia que tiene el respeto de los valores, las conductas y las relaciones internas; ante esto se ve reflejado una subordinación de jefe – empleado. La mayoría de principios que propone Fayol son principios de organizaciones conservadoras, tradicionalistas, centralistas, donde el interés particular nunca debe prevalecer sobre el interés general. Su aporte es de gran acogida en la actualidad porque si bien las empresas tradicionalistas y conservadoras tienen un enfoque de subordinación jerárquico también aplican principios como los de tener un plan de acción y destacan la remuneración como un aspecto motivacional hacia sus colaboradores que generen productividad en su desempeño.

Considerando estas características fundamentales para implementar prácticas adecuándolas a las circunstancias actuales y potencializando el orden referido este como designar puestos de acuerdo a las capacidades y teniendo en cuenta el talento humano como principal recurso con iniciativas de fomentar el trato amable, el trabajo en equipo, la colaboración y la unión como fundamento del buen funcionamiento de la empresa (Serra, 2016).

Mintzberg Henry (como se citó en Saldarriaga, 2008) en su aporte hace referencia a un aspecto primordial en todas las relaciones del ser humano, debido a que vislumbra la comunicación y le da un alto grado de significado como una estrategia determinante en el accionar administrativo, es así como percibe a las personas como seres de lenguaje.

Klisberg Bernardo (1998) considera al hombre como un factor destinado a fines productivos dentro de una organización. Por su parte, Delery y Doty (como se citaron en Rodríguez, 2001)

Presentan una serie de enfoques generales para comprender dicha relación entre las acciones, las personas y los resultados organizacionales, se basa en distintos enfoques:

1. Establece que existe una relación directa entre las acciones de las personas y los resultados organizacionales, reflejados en acciones como la selección, la compensación, la formación y en resultados como la productividad, la rotación, la rentabilidad financiera.
2. Identifica que las estrategias influyen como facilitadora entre la relación de las acciones de las personas y los resultados organizacionales. Por lo tanto, bajo esta perspectiva distintas prácticas estarán asociadas a diferentes tipos de estrategias, de forma que en estos estudios se analiza el ajuste o adecuación entre la estrategia

organizativa y, por otro lado, las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos.

3. Presenta dentro del aspecto organizacional las acciones de las personas, la aplicación de manera conjunta dando origen a aplicaciones o modelos a seguir. (p. 3)

Dave Ulrich (1996) Su aporte se centra en los productos, las garantías y los resultados del trabajo de recursos humanos. Se enfatiza en 4 roles de recursos humanos, que permiten realizar un diagnóstico de como las empresas están enfocando el aporte que hacen las personas y como queremos proyectarnos en el futuro.

Pfeffer et al. (citados en Parra y Toro, 2014) se enfoca en las personas en cuanto a su seguridad en mantener el empleo, el proceso de reclutamiento, la descentralización en la toma de decisiones, equipos bien direccionados, plan de beneficios de acuerdo a su desempeño, formación y minimización de los obstáculos que se presentan.

García y Casanueva (citados en Saldarriaga, 2008) centran su atención en cómo gestionar los recursos humanos percibiendo este como el proceso que busca acoplar a los colaboradores dentro de una organización, con el fin de facilitar el desarrollo de sus funciones que les permita llevar a cabo sus propósitos.

Berg (como se citó en Calderón et al., 2010) Se preocupa por la satisfacción laboral, determinando ciertas especificaciones en cuanto a la autonomía, el trabajo en equipo, entrenamiento, entre otros; que ahora en la actualidad, se destacan como habilidades que permiten mejorar el rendimiento laboral.

Shepck y Militello (como se citó en Calderón, 2006) se basa en la relación causa efecto, estrategias que le permitan un desarrollo superior en los colaboradores, se preocupa por la motivación y el entorno de los mismos, evitando el desgaste sobre comportamientos que estos realizan.

Rodríguez (2001) su aporte a la administración se inclina hacia a procesos que inician desde el reclutamiento y todos los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño, la formación y los medios de compensación. Es destacable su aporte puesto que en la actualidad se requiere como medio de aprendizaje la realización de capacitaciones con el fin de adquirir y mejorar el conocimiento.

Díaz y Bayo (2002) El factor humano es muy significativo en los resultados de una empresa, hace énfasis en trabajar otros factores como sus cualidades, comportamientos y actitudes entre otros aspectos para determinar el éxito.

Chiavenato (2011) es un autor que estudia en su teoría lo referente y necesario para dirigir relacionado con las personas, es ahí donde destaca la importancia de los procesos que hoy en día están tomado mayor auge, si consideramos que al momento de elegir una oferta laboral no solo se define por el salario, también por como es el reclutamiento, los beneficios y capacitaciones que permitan evaluar el desempeño

Dolan et al. (2007) exponen que, dentro de las áreas de una empresa, el área de recursos humanos tiene gran influencia sobre los directivos, debido a que posee bases de datos que le permiten la toma de decisiones de carácter estratégico. Destaca la cultura abierta que permita a los colaboradores se parte integral de la misma. Este tipo de administración es muy aplicable en empresas que valoran y reconocen el impacto que los colaboradores generan.

Para Calderón (2004) los procesos de selección en las empresas involucran un cambio en cuanto a los ítems evaluados para vinculación de los colaboradores con el fin de encontrar talento humano calificado en cuanto a conocimientos adquiridos y valores intrínsecos. Además, la formación y capacitación de los empleados ha hecho que las empresas implementen modelos de gestión por competencias para contribuir a desarrollo y formación de los mismos; lo anterior permite que se efectúen planes de carrera para generar una estabilidad laboral a los empleados y la creación de estrategias de planeación a largo plazo. La evaluación de desempeño sirve como un proceso de gestión eficaz para realizar los procesos de evaluación de sus colaboradores con el fin de potencializar sus habilidades y retroalimentar al personal a través de programas de capacitación continua. La remuneración se conoce como el valor pactado por la labor realizada, la cual genera mayor compromiso y motivación para el colaborador.

Larreamendy et al. (como se citaron en Parra y Toro, 2014) las prácticas de gestión del área de recursos humano deben estar vinculadas a la estrategia inicial del negocio, en cuanto a la atracción y retención del talento humano altamente calificado acorde al desarrollo de la estrategia empresarial.

Eslava (como se citó en Jara et al., 2018) se orienta por una dirección estratégica, basado en generar propuestas de valor contando con el grado de conocimiento, capacidades y habilidades que permitan generar resultados competitivos en un entorno actual y futuro; este enfoque expone aspectos positivos que se aplican en los planes de acción estratégicos de las organizaciones en la actualidad que permiten vislumbrar un futuro con menor incertidumbre.

Carbajal, (como se citó en Jara et al., 2018) se orienta por acciones que permitan mantener la motivación de los colaboradores y llevar acabo un seguimiento para mejorar el desempeño, sin embargo, refiere que este último va de la mano con las incidencias internas y externas que deben ser encaminados a garantizar el éxito propuesto.

Alles (2010) se basa en desarrollar y potencializar las capacidades de las personas, basadas en la gestión, en el realizar acciones que contribuyan al logro de los objetivos, se refiere a gestionar como una herramienta que permita desarrollar la capacidad de administrar identificar lo que las personas tienen y lo que podrían desarrollar en función de la organización

Marco normativo

Los decretos 417 - 457 - 482 - 531 – 593 – 636 – 689 – 749 – 990 – 1076 de 2020: en los cuales el gobierno manifiesta que el país entra a un evento de emergencia económica, social y ecológica a nivel nacional.

Decreto 434 de 2020 (2020): El cual se establece los plazos para la renovación de la matrícula mercantil y para las reuniones ordinarias de las asambleas.

Decreto 435 (2020) - 520 de 2020 (2020): El cual modifica los términos para la presentación y pago de la declaración de impuestos.

Decreto 488 de 2020 (2020): El cual autoriza el retiro de cesantías de los empleados que hayan tenido una disminución en su ingreso mensual en tiempos de pandemia, las cuales deben estar consignadas en los fondos privados de cesantías y los beneficios otorgados por las cajas de compensación familiar al cesante.

Decreto 569 de 2020 (2020): El cual permite operar al servicio público de transporte terrestre de pasajeros para el acceso a la prestación de servicios de salud y la suspensión de cobro de peajes en todo el territorio nacional colombiano.

Decreto 575 de 2020 (2020): El cual autoriza a los propietarios de los vehículos de transporte colectivo de pasajeros el retiro de hasta el 85% del fondo de reposición vehicular.

Decreto 593 de 2020 (2020): El cual autoriza a los sectores público el privado que sus empleados y contratistas desarrollen sus labores bajo las modalidades de teletrabajo y trabajo en casa.

Decreto 771 de 2020 (2020): El cual establece que con ocasión de la pandemia el empleador deberá reconocer el valor del auxilio de transporte como auxilio de conectividad a los trabajadores que laboren en su domicilio.

Circular 27 de 2020 del Ministerio del Trabajo (2020): La cual prohíbe a los empleadores a obligar los colaboradores a firmar licencias no remuneradas.

Circular externa conjunta no. 0000004 del 9 de abril de 2020 (2020): El cual establece las medidas de bioseguridad para implementar en los vehículos de transporte.

Circular Externa 6 de 2020 (2020): la cual establece la coordinación de despachos de pasajeros en el servicio de transporte.

Resolución 20203040004125 de 2020 (2020): El cual implementas las medidas de bioseguridad que deben ser adoptadas por las empresas.

Metodología

La información recolectada fue el elemento principal para realizar la documentación y por consiguiente analizar la distintas categorías, en las que se tuvieron en cuenta algunas teorías sobre la administración de recursos humanos brindadas por los diferentes autores, para ello se recurrió a fuentes primarias como trabajos de grado, libros, documentos, artículos de revistas, videos y la realización de entrevistas al personal de la empresa Transportes Sandoná S.A., partiendo de la realización de un diagnóstico, de sus planes, la forma como los lleva a cabo y las estrategias planteadas para relacionarse con el entorno.

Esto nos permitió realizar un comparativo de las prácticas adoptadas a nivel nacional e internacional por empresas con resultados exitosos, los cuales se analizaron teniendo como fundamento los aportes de las teorías de los autores incluidos en el marco teórico, ello con la finalidad de considerar que la aplicación de estos instrumentos permitan la determinación de lo que sucede en las empresas, a las cuales se les puede ofrecer la posibilidad de apropiar los resultados de este trabajo, reconociéndose a sí mismas, sus características y potencialidades y reforzar el concepto de que las empresas en el ámbito holístico y sistémico que sirvan para generar empleo, avances y mantener la economía.

Capítulo I. Diagnóstico de las prácticas adoptadas en cada área de la empresa transportes Sandoná S.A. surgidas por la pandemia Covid-19.

Empresa TRANSPORTES SANDONA S.A. al conocer el decreto 417 del 17 de marzo de 2020 el cual decreta declarar el estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio nacional; Gerencia determina la necesidad de reunirse con todas las áreas para su respectiva socialización y en consecuencia sus directrices.

En la organización se envía información al personal a través de circulares internas generando mayor formalidad y compromiso por parte de los colaboradores.

Gerencia

Se expide circular interna #007/2020 del 24 de marzo de 2020 en la cual informan al personal administrativo y operativo que se concederá vacaciones y para las personas que hayan laborado menos de un año se concederá vacaciones anticipadas. De acuerdo al decreto 457 del 22 de marzo 2020 el cual ordena el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas a partir del día 25 de marzo hasta el día 13 de abril de 2020. Esta decisión repercutió en los colaboradores en cuanto tenían que compartir mas tiempo con sus familias, aislarse de su entorno diario en el que se encontraban relacionándose con personas de diferentes lugares, situación que no se tuvo en cuenta respecto a la parte emocional; en cuanto a la remuneración esta fue positiva para ellos pues conservaron sus salarios y además para los afiliados fue una decisión para ese momento beneficiosa puesto que al otorgar vacaciones a sus empleados no fue necesario la afiliación de un relevador; para la empresa por el contrario sus costos se elevaron por lo que fue necesario retirar mas dinero de la cuenta de ahorros.

Se expide circular interna #008/2020 del 26 de marzo de 2020 en la cual informan al personal administrativo y operativo que, si las medidas de aislamiento social continúan una vez terminado el periodo de vacaciones después del 14 de abril, la empresa otorgara al trabajador que no tenga periodos de vacaciones pendientes, una licencia no remunerada en la se le garantizara el pago a seguridad social. Esta práctica se realiza con el fin de salvaguardar los intereses de los trabajadores y la empresa. El accionar de los directivos afecto a los colaboradores en cierta medida al no recibir su salario y al mirar que el aislamiento se prolongaba generando incertidumbre laboral y estrés por lo que demandaba mantener sus

familias, pero cabe destacar que garantizo el pago a seguridad social con el fin de salvaguardar su salud y la de sus familiares; para quienes tomaron la decisión y en general para la empresa y sus afiliados se convirtió en una solución momentánea teniendo en cuenta que era la alternativa para no incurrir en contagios y no generar mayores gastos pues si bien sus costos de nómina se disminuyeron ya que sus ingresos eran nulos.

Transportes Sandoná S.A. cuenta con otras fuentes de ingreso como son pago de canon de arrendamiento de propiedades, intereses por préstamos a socios y afiliados y cuentas por pagar por servicios prestados; inicialmente al no dimensionar las consecuencias de la pandemia se continúa recibiendo dichos ingresos, sin embargo, al pasar el tiempo se toma la decisión del no cobro de intereses corrientes a partir del mes de abril hasta agosto de 2020. Concluyendo que esta práctica fue negativa y genero perdidas que en el largo plazo se convirtió en una medida positiva porque se continuo con las relaciones comerciales y la reducción de gastos se vio reflejada en sus cuentas.

La empresa Transportes Sandoná S.A. administra los vehículos afiliados a ella, es decir los vehículos no pertenecen a la empresa siendo esta propiedad de los afiliados, por lo cual ellos deben pagar una cuota de administración mensual. Sin embargo, se expide circular interna #009/2020 del 26 de marzo de 2020 en la cual se informa a sus afiliados que el cobro de administración será únicamente del 50% posteriormente debido a que el aislamiento preventivo se prolongó y los propietarios de los vehículos no percibían ningún ingreso del mismo la empresa decidió disminuir la cuota de administración al 10%. Esta práctica se realiza con el fin de mantener la estructura financiera y económica de la empresa teniendo en cuenta que hay obligaciones que no cesan ni tienen descuentos como lo es el pago de seguridad social y prestaciones de sus empleados, además fue una medida positiva para los afiliados puesto que para ellos redujeron sus gastos de administración.

Se solicita permiso al ministerio del trabajo mediante la resolución 083 del 19 de marzo de 2020, la cual en su parte resolutive dice "ARTICULO PRIMERO: Autorización al empleador para la suspensión temporal de actividades hasta por 120 días y sobre autorización al empleador para despido colectivo de trabajadores por clausura de labores total o parcial en forma definitiva o temporal. Esta práctica se realiza con el fin de que la empresa no incurra en despidos sin justa causa, teniendo en cuenta que se manejan contratos a término fijo con el personal. Por consiguiente, se expide circular interna #013/2020 del 13 de abril de 2020 en la

cual informa la suspensión de los contratos laborales a los colaboradores. Esta práctica se realiza con el fin de evitar una crisis económica de la empresa al no estar percibiendo ingresos para su sostenibilidad, decisión que repercutió en los colaboradores incrementando su incertidumbre al no tener certeza de que sus contratos se iban a renovar.

Se expide circular interna #015/2020 del 28 de abril de 2020 en la cual se informan a los propietarios que la empresa solicitó a la aseguradora la suspensión de la cobertura y el aplazamiento del vencimiento de las pólizas extra y contractual de los vehículos. Lo anterior debido a que los vehículos asegurados no están en operación y no se cuenta con el dinero para cubrir ese gasto. Esta decisión impacta de forma positiva a los afiliados puesto que prolonga la fecha de vencimiento de las pólizas y para la empresa porque ese rubro que tenía destinado para el pago de las mismas sirvió para cubrir otras contingencias.

Área administrativa

La iniciativa del área de talento humano para dar continuación con los contratos laborales propone de común acuerdo disminuir los salarios. Debido que la empresa no percibía ningún tipo de ingreso y por ende no podía continuar con los mismos salarios; posteriormente el aislamiento preventivo se prolongó por lo tanto se decidió enviar preavisos para terminación de contrato. Los colaboradores eran conscientes de la situación que atravesaba la empresa, el contexto no deparaba nada positivo en cuanto al sector transporte, para las personas que se les disminuyó el salario si bien no fue algo positivo para ellas, pero les generaba tranquilidad el percibir ese monto económico, la empresa dio a conocer y ayudó a gestionar a las personas que se les había terminado el contrato en cómo acceder al mecanismo de protección al cesante de la caja de compensación familiar.

Las eficientes prácticas administrativas que Transportes Sandoná S.A. realizaba antes de la pandemia como lo es la afiliación y pago oportuno a seguridad social permitió cumplir con los requisitos para la postulación y adquisición del subsidio PAEF y PAP que ofreció el gobierno para cubrir parcialmente los salarios y las primas de los trabajadores afectados. Esta ayuda permitió la reactivación económica por parte de las empresas conservando los empleos de la mayoría de sus colaboradores ayuda que por ser una empresa legalmente constituida tuvo la posibilidad de obtener este beneficio, ratificando que las buenas prácticas administrativas traen consigo efectos positivos.

Se afianzo el uso masivo de comunicación por vía WhatsApp con el área operativa, teniendo en cuenta que este medio no era muy familiar para todos, por ello el área de talento humano desarrollo guías de cómo utilizarlo ya que de este iba a ser el único medio de comunicación efectivo, rápido y oportuno. La empresa afianzo un canal de comunicación muy común en la sociedad con el fin de enviar todo tipo de información a sus colaboradores y afiliados permitiendo el permanente contacto y siendo esta una herramienta de información preventiva frente al covid-19.

El artículo 3 del Decreto 488 del 27 de marzo de 2020 permitió retirar las cesantías al trabajador para compensar la reducción de salario, con el fin de mantener su ingreso constante. Esta disposición permitió a Transportes Sandoná S.A. visibilizar la oportunidad de mejora en el proceso de retiro implementando el uso de la plataforma del fondo de cesantías, y como consecuencia optimizar el tiempo empleado y contribuir a las medidas de seguridad de distanciamiento social implementadas por el gobierno. La situación que se presentaba era muy caótica para los colaboradores pues ya habían agotados todos sus recursos que les permitía subsistir, y aprovecharon acogerse de la norma que les autorizaba el retiro de cesantías para fines no propios a los que estaban destinados; cabe destacar la gestión realizada por la empresa por cuanto vio la oportunidad para solicitar la activación del portal transaccional de los fondos de cesantías con el fin de evitar los tramites presenciales para este tipo de procesos.

El área de talento humano y el sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo desarrollo e implemento el protocolo de bioseguridad inicialmente en la ciudad de Pasto certificado por ARL SURA y la Alcaldía de Pasto, el cual fue la base para el desarrollo y apertura gradualmente de las rutas Sandoná, Ancuya, El Tambo, Linares, Nariño, La Florida, Guaitarilla, Tuquerres, La Unión, El tablón de Gómez, Ipiales, Cumbal, entre otros, permitiendo a la empresa, a los usuarios, colaboradores poder seguir desempeñando sus actividades de forma segura en el contexto de la pandemia. El trabajo realizado en conjunto por las dos áreas se desarrolló a través de la socialización de los protocolos de bioseguridad en cada uno de los municipios, validando su aplicación de acuerdo a los requerimientos de cada alcaldía para obtener el certificado de apertura, esta actividad permitió la reactivación económica de manera gradual de la empresa.

Con los requerimientos que trajo la pandemia se vio necesario la implementación del código QR de Bancolombia y la compra de tiquetes por internet a través de la plataforma de

comercio electrónico Redbus, permitiendo a los usuarios acceder a medios de pago por transferencias, agilizando el proceso de compra lo que ocasiona un incremento en las ventas. Además, ello implicó capacitar al personal en este proceso y la socialización al público con el fin de disminuir el riesgo de contagio.

A partir de los altos índices de contagio reportados a nivel nacional y conocer que los centros de salud estaban a su total capacidad, en el mes de julio de 2020 hasta la fecha en la parte administrativa se adoptaron nuevos horarios, se pasó de un horario de oficina de 8:00 a.m. a 12:00 m y de 2:00 p.m. a 6:30 p.m. a un horario en jornada continua de 7.30 a.m. a 4:30 p.m., con el fin de evitar contagios y perjudicar el desempeño de la empresa. Para los colaboradores resulta beneficioso puesto que el cambio de horario permite optimizar el tiempo para ser autorizado en diligencias personales y compartir tiempo con sus familias.

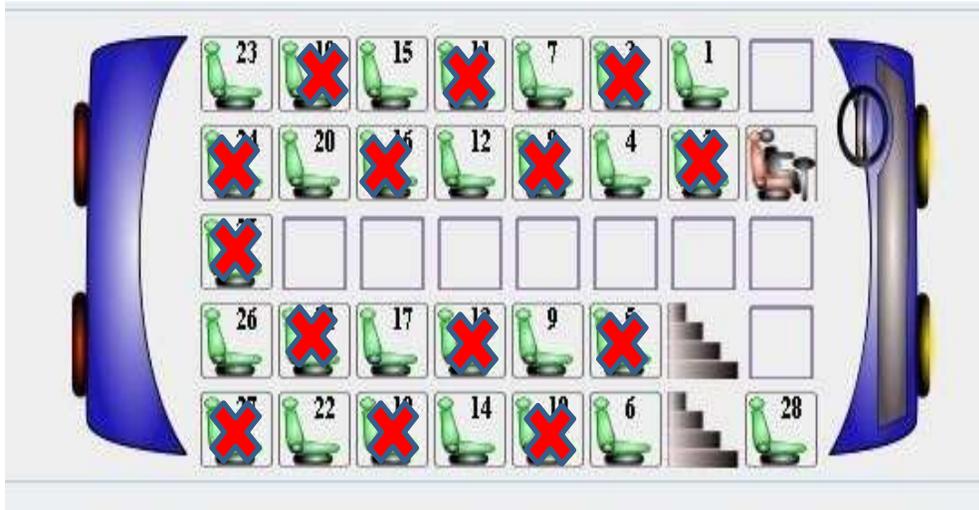
Área operativa

Inicialmente se ejecutaron los protocolos de bioseguridad en un vehículo de cada ruta, esta fue una decisión que se comunicó a los afiliados los cuales decidieron instalar la película protectora que si bien era necesaria implicaba gastos, también retiraron de los vehículos las cortinas, tapetes y todo tipo de accesorios decorativos, delimitaron los puestos debido a que las medidas del gobierno era transportarse con el 50% de la capacidad autorizada, además colocar al alcance de los colaboradores y usuarios los insumos necesarios para el proceso de desinfección como lo es gel antibacterial, alcohol, tapabocas, avisos de bioseguridad y lo más importante concientizar a los colaboradores y usuarios de las indicaciones a tomar en caso de presentar síntomas con el fin de disminuir el riesgo de contagio; situación que fue muy compleja para esta área debido a que ellos por el miedo de ausentarse laboralmente decidían no informar su estado real de salud lo que perjudicaba a todos en general.

Por decisión acordada entre el sector empresarial de transportes y las alcaldías de cada municipio para evitar la pérdida en la reactivación por la disminución de pasajeros, optaron por elevar el valor del pasaje, situación que fue tomada por parte de los usuarios de forma negativa creando una problemática de comunicación y dando un voz a voz negativo.

Figura 2.

Delimitación bus



Nota. Delimitación de un bus. Tomada de Transportes Sandoná S.A., (2020)

Figura 3.

Implementación elementos de bioseguridad camioneta doble cabina



Nota: implementación de elementos de bioseguridad. Tomada de Transportes Sandoná S.A., (2020)

Con la reactivación de la ruta los afiliados o propietarios de los vehículos incurrieron en gastos debido a que al encender nuevamente los vehículos después de un largo periodo de no ser utilizados estos presentaron fallas mecánicas, lo tradujo para la empresa retraso en la activación y en gastos para los afiliados; además de lo que incurría la actualización de los documentos legales como el Soat, la revisión tecnomecánica y la activación de las pólizas extra y contractual.

Una vez aprobados los protocolos de bioseguridad para la apertura de las rutas, se habilito únicamente una de las 3 taquillas de despacho para prestar el servicio en la ciudad de Pasto, con el fin de reducir gastos. Esta taquilla se habilito con los avisos de bioseguridad y los protocolos de toma de temperatura y diligenciamiento de la encuesta de condiciones de salud del pasajero. Además, esta persona se encargaba de supervisar que los vehículos presenten el certificado de desinfección al finalizar cada ruta. Posteriormente con la activación de las rutas la empresa tuvo que adecuar una taquilla para cada municipio realizando alianzas estratégicas con otras empresas de transporte con el fin de unificar gastos.

Para la operación se solicito a los conductores presentar el carnet de vacunación situación que tardo mucho tiempo puesto que la cultura de muchos y la información generada por las redes sociales no les permitía confiar y retrasaban el proceso de despachos. Los esfuerzos de la empresa Transportes Sandoná S.A. se fortalecieron con la ayuda de las EPS en la participación de jornadas de vacunación evitando que se justifiquen por falta de tiempo o largas filas, en vista de su negativa se realizaban pruebas COVID periódicamente, sin embargo, se presento un caso de un colaborador que resulto contagiado lo que evidencio la importancia del cuidado y prevención a través de la vacuna.

Área financiera

Transportes Sandoná S.A. maneja una cuenta de ahorros (fondo para contingencias) la cual permitió a gerencia solventar los gastos que contrajo la decisión de otorgar vacaciones a sus empleados y otros gastos como pagos de seguridad social, teniendo en cuenta que fue una estrategia de liquidez que le permitió continuar en ese momento con todos sus colaboradores. Teniendo en cuenta que durante este tiempo no se recibió ningún ingreso.

De acuerdo al decreto 575 del 15 de abril de 2020 el cual autoriza a los afiliados el retiro de hasta el 85% del fondo de reposición de los vehículos, medida por la cual la empresa tuvo

que generar un gasto por penalización por retiro del CDT antes del tiempo de vencimiento; por ello el área financiera propuso como medida de recuperación de cartera que los afiliados destinaran parte de su retiro a cancelar la deuda. Para los afiliados resulta beneficio recibir ese dinero en tiempo de inmovilización de los vehículos puesto que este ahorro les permitió pagar algunas de las deudas generadas por los vehículos.

Con la llegada de las subvenciones del gobierno el área financiera tuvo que distribuir esta fuente de dinero en la que se destacó por sus competencias a través del pago ágil y oportuno haciendo uso de distintos canales.

Se propone a los socios como medida de sostenimiento no retirar los dividendos causados por el año 2019 y 2020 cuya respuesta fue positiva y fue el impulso para generar iniciativas que les sirvieran de ayuda para prever estrategias de liquidez para próximas emergencias tales como nuevas inversiones, fidelización de los clientes, atracción de nuevas alianzas, innovación en infraestructura, entre otras que generen rentabilidad.

Capítulo II. Comparación las prácticas adoptadas por la empresa con las encontradas en la revisión de literatura a fin de establecer las similitudes y diferencias del proceso

Comercialización electrónica (Mercado Libre, Walmart, Amazon y otras)

Las organizaciones en tiempos de pandemia han visto la necesidad de fortalecer su comercio electrónico y en muchos otros casos de iniciar en este campo; es así como “Los medios tecnológicos estratégicamente utilizados combinados con un buen plan de marketing digital” (Seminario, 2020, p. 81). Permitieron potencializar sus productos, bienes y servicios, aprovechando la oportunidad que esta situación demandaba, además de que permite de una manera práctica la entrega de sus adquisiciones, coadyuvando a disminuir el contacto físico, por consiguiente “el empleo del dinero electrónico como medio de pago” (Seminario, 2020, p. 81). Pasa a un plano de gran importancia por la seguridad que este implica. Debido a la creencia de que en los billetes y monedas podía encontrarse el virus, sin embargo, si la información requerida para este medio de pago no genera seguridad y privacidad es muy posible que sea una desventaja, plataformas como billeteras virtuales Daviplata, Nequi en Colombia han permitido no solo a las empresas sino también al gobierno recibir y entregar dinero además de utilizarse como medio de pago.

Las medidas impuestas por los distintos gobiernos obligaron a las personas hacer uso del internet como medio de comunicación, “Plataformas de conferencias digitales, como Zoom o Meet” (Seminario, 2020, p. 81). Se impusieron para la realización de actividades laborales, familiares, académicas, cambiando nuestra forma de vida, actividades que se realizaban de manera presencial tomaron forma de virtualidad, combinando la vida familiar con la laboral, es así como el uso masivo de plataformas de redes sociales aumento en grandes porcentajes como consecuencia del cambio abrupto y el querer estar siempre informado; es por ello que en la mayoría de organizaciones como lo señala Guillen (como se citó en Seminario, 2020)

Los gerentes que buscan implementar la venta en línea, actualmente no cuentan con una guía específica para mejorar la intención del consumidor, de manera que se pueda alcanzar un consumo sostenible a lo largo del tiempo y a pesar de las circunstancias. (p. 84)

Razón por la cual es urgente trabajar en la digitalización que permita beneficiar a las empresas como a los consumidores, con la importancia que esto le merece. Si bien los efectos a corto, mediano y largo plazo generarían grandes pérdidas económicas, conduciendo a las altas tasa de desempleo, menores salarios e ingresos, mayores costos, desigualdad, desequilibrio en el sistema de salud, quiebra de empresas, reducción en inversión, deterioro de las capacidades (Seminario, 2020). Por lo anterior es ineludible mencionar que:

La conectividad de banda ancha se traduce en mejoras de productividad, al facilitar la adopción de procesos comerciales más eficientes, por ejemplo, marketing, optimización de inventarios y racionalización de las cadenas de suministro; en innovación acelerada mediante la introducción de nuevas aplicaciones y servicios para el consumidor, por ejemplo, nuevas formas de comercio e intermediación financiera; y en un despliegue funcional más eficiente de las organizaciones, maximizando el trabajo de las personas, el acceso a las materias primas y los consumidores, por ejemplo, subcontratación de servicios, centros de llamadas virtuales. Todas estas son invaluable ventajas que resultan de una eficiente conectividad, y pueden ser cruciales en contextos de crisis como la que vivimos, en la que la interacción persona a persona ha sido disminuida al mínimo. (Kratz et al., como se citaron en Seminario, 2020, pp. 88-89)

Con sucesos como la pandemia es incierto saber que pasara en el futuro, muy probablemente con las amenazas ambientales como desastres y virus ocasionados por la misma sociedad, la planeación estratégica y el estar preparados es primordial anticiparse a los hechos y contar con personas innovadoras que permitan acoplarse a los cambios, y personas capacitadas en las tecnologías de la información, en las que Según Chamola (como se citó en Seminario, 2020) describen “el uso de tecnologías como Internet de las cosas (IoT), vehículos aéreos no tripulados(UAV), blockchain, inteligencia artificial (IA) y 5G, entre otras, para ayudar a mitigar el impacto de estos brotes” (pp. 88-89).

Siendo el sector de transporte terrestre de pasajeros uno de los más afectados en la pandemia, se puede inferir que esta práctica de comercio electrónico fue aplicada en cierta medida en diferentes áreas de la empresa como la operativa permitiendo a nuestros usuarios la utilización de la plataforma Redbus para la compra de tiquetes y la implementación del código QR para el pago de los mismos; evitando el contacto físico y aglomeración en las taquillas. En el área administrativa se hizo uso de las plataformas de Zoom y Meet en la reunión ordinaria de asamblea de socios, en el área de talento humano se brindó capacitación para el uso de herramientas digitales a través de dispositivos móviles en el que se compartían haciendo uso de estrategias de gamificación las distintas actividades a realizar, también se implemento encuestas con el fin de evaluar la satisfacción de los colaboradores frente al sistema de seguridad y salud en el trabajo, lo anterior obligo a los usuarios a adquirir teléfonos inteligentes que permitieran el ingreso a distintas aplicaciones con fines laborales involucrándolos en la cultura digital.

Las empresas Mercado libre, Walmart, Amazon, entre otras, así como Transportes Sandoná S.A. encontraron en el comercio electrónico, la oportunidad de incrementar sus ventas, así como también llegar a un gran número de usuarios de manera ágil, oportuna y segura a través de sus aplicaciones sin importar las limitaciones geográficas y la oportunidad de crecer y sostenerse en el mercado a largo plazo generando una propuesta de valor.

Desarrollo del factor humano, innovación y tecnología (Arturo Calle)

Siendo el sector textil uno de los menos afectados debido a que la amenaza de la pandemia se convirtió en una oportunidad para el desarrollo de su producto, al confeccionar

prendas de bioseguridad innovando en sus diferentes modelos incursiono en el mercado como una nueva moda utilizándolo como una ventaja competitiva.

Como es del conocimiento de la sociedad la marca Arturo Calle es una de las posicionadas en el mercado y se fortaleció aún más en tiempos de COVID lanzando su innovadora oferta de tapabocas que la diferenciaban de las otras existentes en el antiluido, el diseño y los accesorios, adicional esta empresa lanza su marca Arturo Calle Kids en la que sobresale porque se encuentra alineada a elementos que protegen y reducen el riesgo de contagiarse.

Su compromiso empresarial se hace evidente desde el inicio de la pandemia preocupándose por mantener los salarios de todos sus colaboradores, decisión basada en el trabajo de varios años cuyas utilidades sirvieron para salir adelante a pesar de que estuvo obligado a cerrar la mayoría de sus sucursales. Según entrevista realizada (El Tiempo. 2021). (Pedraza, 2021, pp. 14-15)

En la práctica de innovación Transportes Sandoná S.A. no tuvo la oportunidad de desarrollar este ámbito porque su prioridad era mantenerse y continuar con el personal vinculado, si bien se tuvo que hacer algunas terminaciones de contrato posteriormente se reintegraron, sin embargo, se considera que la innovación hace parte del desarrollo de todas las empresas permitiendo crecer y sostenerse en el tiempo. Durante el tiempo de pandemia la empresa velo por el bienestar de sus colaboradores tratar de mantener sus contratos a través de un fondo para posibles contingencias.

La empresa Arturo Calle innovo en cuanto a nuevas colecciones para niños en las que involucro el sistema de antiluido las cuales tuvieron grandes acogidas en el mercado la cual incremento sus ventas y fortalecieron su posicionamiento, además su flujo de caja durante 53 años logro que cumpliera con los pagos a sus colaboradores y proveedores generando este un punto de equilibrio en el que no tuvo ni ganancias ni perdidas. Si bien Transportes Sandoná S.A. no tuvo la oportunidad de innovar pero ve la importancia de generar esta práctica por sus resultados positivos como atraer nuevos usuarios y afiliados, renovar su parque automotor, mejorar la infraestructura de taquillas, implementar planes de formación para colaboradores, otras innovaciones que permitan anticiparnos antes los desafíos futuros.

Alianzas – búsqueda de financiamiento - mayor alcance - responder necesidades (Arturo Calle – Outreach)

Con la llegada de la pandemia llega el momento de efectuar alianzas y tomar las decisiones estratégicas que se ven de frente al reto con la empresa de Arturo Calle donde realizó una alianza con Bavaria y Off Course para la fabricación de tapabocas, lo que ayudo al sostenimiento de sus 6000 empleados (El Tiempo. 2021) citado por (Calle, 2021). Otra de sus alianzas fue con la empresa Bio Bolsa, filial de Ecopetrol, Esenttia, elaboración más de ciento cuarenta y cinco mil vestuarios de seguridad para hospitales de toda Colombia con el fin de coadyubar en la pandemia; estos fueron kits de batas y gorros se distribuyeron en coordinación con la Cruz Roja. También se fabrican elementos de protección como tapabocas y overoles que también son donados por el grupo empresarial (Bernal, 2020). (Pedraza, 2021, p. 19)

También empresas que se acercaban a la quiebra decidieron que las alianzas estratégicas eran su opción de reinventarse como lo hizo Group Talent quien persistió en la búsqueda de inversores y reclutadores que estuviesen interesados en su software, es así como crearon la compañía llamada Outreach cuyas habilidades se transformaron creando un nuevo servicio y de mayor alcance, con los nuevos inversores se abrió a otros mercados no solo se centró en correos electrónicos automatizados para departamentos de recursos humanos sino también para divisiones de ventas de todas las industrias, infiriendo así que es vital determinar realmente lo que desean los clientes (Smale, 2020).

Transportes Sandoná S.A. de acuerdo a la normatividad del momento la cual exigía el transporte de pasajeros con excepciones solamente para fines humanitarios y de contingencia sanitaria, realiza alianzas estratégicas con Coemssanar permitiendo el transporte de pasajeros (adulto mayor) siendo esta alianza su oportunidad para mantenerse.

El resultado Arturo Calle – Outreach al generar alianzas, mayor alcance y evaluar las necesidades de los consumidores fue positivo, se reinventaron sus servicios, se aprovecharon las alianzas para generar mayores inversiones, al identificar las necesidades de los demandantes hizo personalizar su servicio a través de upselling, teniendo como premisa que el cliente es lo más importante, es por ello que se hace necesario realizar el seguimiento a todos los datos para usarlos en estrategias de fidelización. Para Transportes Sandoná S.A. el

resultado también fue positivo debido a que sus alianzas estratégicas le permitieron generar ingresos y reducir costos al realizar convenios con diferentes empresas de transporte para unificar el despacho de la misma ruta.

Responsabilidad social empresarial (Novartis, Sanofi Y Bayer - Mango Inditex o Pronovias)

García et al. (2020)mencionan que

Las dificultades permiten encontrar oportunidades para enfocarse en políticas que permitan el cuidado del medio ambiente e identifiquen los derechos laborales y humanos. El grado de consumidores, los canales de proveedores de las empresas, sus ingresos e inversiones y la utilización de los mismo ha cambiado. Las empresas pueden visualizar en los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial los medios útiles para aplicarlos al contexto. (pp. 59-60)

De ahí la importancia de pasar de un sistema económico donde solo se piensa en las utilidades y ganancias que se generen para los capitalistas y se tenga en cuenta a los colaboradores, usuarios, proveedores, gobierno y comunidad con intereses generales siendo estos los que desempeñan roles de gran impacto en el mercado generando un desarrollo sostenible en el tiempo.

Lo anterior se potencializa en situaciones de crisis como las sucedidas en Europa y EEUU, en las que se evaluaron las situaciones de los colaboradores, asumiendo la relevancia que se merecen y destacando como lo describen García, et al. (2020) “el Estado de Bienestar, que establece algunos compromisos en las relaciones laborales de las empresas, modificando el comportamiento asumido hasta entonces, en el que tenían como único objetivo, aumentar la productividad y sus beneficios económicos” (p. 62).

Es ahí donde se visualiza que no solo se requiere de soluciones técnicas sino también evaluar los principios y valores que encierran la cultura de las organizaciones, es así como García et al. (2020) “a partir de la crisis sanitaria las empresas tienen la oportunidad de replantear la forma en que implementan la cultura de la RSE internamente” (p. 68). Aplicando los principios que generen resultados positivos.

En este contexto se puede inferir que la sociedad se involucra más profundamente en sostener la economía como es el ejemplo expuesto por CompromisoRSE (como se citó en García et al., 2020)

Las farmacéuticas Novartis, Sanofi y Bayer han donado medicamentos, dinero y equipamiento técnico. Empresas textiles como Mango Inditex o Pronovias reconvirtieron sus procesos a la fabricación de mascarillas y batas de protección del personal de hospitales, y la empresa de perfumes Garnier, del Grupo L'Oréal ha distribuido miles de unidades de gel hidroalcohólico entre sus empleados y clientes. (p. 71-72)

La RSE permite que las empresas articulen sus políticas de gobernanza interna y su modelo de negocio hacia la consecución de estos objetivos sustentables. Hacerlo les permitirá apoyar los esfuerzos de la sociedad por realizar un cambio sustentable a favor de nuestro planeta. (García et al., 2020, p. 75)

La junta directiva y Gerencia de Transportes Sandoná S.A. pensando en el bienestar de sus colaboradores redujo costos y egresos al llegar al acuerdo de reducir el 50% de los salarios de los directivos, además la asamblea de socios decidió no retirar los dividendos sino dejarlos como reserva ocasional con el fin de no descapitalizar la empresa.

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social empresarial está basada en los objetivos de desarrollo sostenible, sus resultados serán siempre positivos, generando programas que incluyan a sus colaboradores, proveedores, usuarios, y sociedad; por esta razón empresas como **Novartis, Sanofi y Bayer - Mango Inditex o Pronovias** han fortalecido su posicionamiento e incrementado su actividad comercial a través del voz a voz que tanto internos como externos generan es por ello la importancia que Transportes Sandoná S.A. se concientice en los elementos que transforman a las empresas que permitan desarrollar sus operaciones sin afectar el medio ambiente y contribuyendo a la calidad de vida de generaciones futuras.

Resiliencia empresarial (Empresa de Transporte Masivo Medellín- Colombia – Hoteles Huaraz Perú)

Entendiendo la resiliencia como la capacidad de sobrevivir ante una crisis y prosperar en un mundo de incertidumbre se tienen en cuenta distintos indicadores como los son el liderazgo, la cultura, la autonomía, el compromiso, la iniciativa, la innovación, las redes, las relaciones y la creatividad que encierran la consecución de las distintas prácticas realizadas por la mayoría de las empresas (Charry, W. 2016) principios que permiten tener ventajas frente a sus competidores

Las empresas de transporte enfrentaron problemas en torno a la utilización óptima de los vehículos, puesto que la oferta supera la demanda, produciendo crisis financiera debido a la disminución significativa de los ingresos por venta de pasajes, es así como en este aspecto las empresas han demostrado resiliencia, buscando el aprovechamiento de nuevas fuentes de financiación para sus deudas como las subvenciones del gobierno (programa PAEF y PAP) permitiendo que la organización vislumbre un futuro un poco más alentador en un futuro a corto plazo en materia económica financiera (Vega y Mateus, 2020)

La autonomía, como principio

Que faculta a las empresas para poder obrar según su criterio sin depender de otras directrices en materia financiera el hecho de ser autónomos en la parte financiera genera resiliencia, confianza y empoderamiento, al poseer niveles bajos de endeudamiento tienen un futuro firme. (Vega y Mateus, 2021, p. 51)

La empresa de transporte de Medellín – Colombia presentó varias adversidades en las que sus gastos superaban sus recursos y las circunstancias externas como las vías no eran las más favorables además de las instancias presentadas por el gobierno hicieron que esta empresa disminuyera su capacidad transportadora; esta entidad tuvo resiliencia al obtener ayudas por parte del gobierno como lo son el subsidio a la nómina. La cadena de hoteles Huaraz – Perú miró una oportunidad en medio de la crisis en cuanto a los turistas que no pudieron regresar a sus países de origen y pudieron sobrevivir y mantenerse durante ese tiempo con ello el aprendizaje de preparar acciones preventivas y tener la capacidad de poder recuperarse ante un evento disruptivo.

Transportes Sandoná S.A. empresa que fue resiliente en todas sus áreas, iniciando desde el gerente que busco soluciones anticipadas a las implementaciones por parte del gobierno al otorgar vacaciones colectivas a sus empleados, solicitar permiso al ministerio de trabajo para la suspensión de contratos y otras acciones destinadas a la continuación de la actividad transformando la amenaza en una fortaleza en cuanto a la suspensión y aplazamiento del vencimiento de las pólizas de los vehículos. Esta situación se asimila a la transportadora de Medellín porque los costos operativos nunca se redujeron y con la pandemia empezaron las exigencias sobre los protocolos de seguridad, desinfección de los vehículos, delimitación de puestos, entre otros.

Teletrabajo (Bancolombia – Dian - Famisanar)

Estas empresas buscan formas de trabajo innovadoras y flexibles en compañía de MINTIC (2020), hoy en día tienen más 1500 trabajadores en la modalidad de teletrabajo, ellos gozan de una mejor calidad de vida no tienen que gastar tiempo en transportarse de un lugar a otro, comparten más tiempo con sus familias, el banco invierte mucho en tecnología para que estas personas no se desconecten y puedan lograr los resultados utilizando las herramientas colaborativas. Muchos de sus colaboradores infieren que la motivación para el teletrabajo fuera de los beneficios económicos y personales es que es un modelo diferente al tradicional que permite mejorar y potencializar las competencias como manejo del tiempo, autonomía, trabajo en equipo y adaptación al cambio. Es una decisión estratégica orientada a atraer talento, invita a ser una organización atractiva para nuevas generaciones que buscan formas flexibles, pensando en su desarrollo bajo la premisa del crecimiento personal y laboral y la capacidad de aportar a la sostenibilidad evitando la movilización.

Sus resultados son favorables tanto a nivel interno como externo en cuanto a productividad de equipos, sostenibilidad medio ambiente, mejor uso de recursos (puesto de trabajo) y calidad de vida, es por ello que la estrategia del teletrabajo permite a estas personas ejercer algunas actividades desde su lugar de residencia. Esta experiencia ha sido muy exitosa, porque se han podido adelantar buenas prácticas y con resultados óptimos. Reflejado en ver como los funcionarios han aprovechado esta estrategia para optimizar sus labores y más aún para las personas que tienen condiciones especiales, por ejemplo el tema de los niños pequeños, alguna discapacidad, que sea difícil el trayecto, o que quieran al menos ponerle atención dentro de su mismo hogar.

Para Transportes Sandoná S.A. el teletrabajo se aplicó únicamente para el área administrativa en los meses de abril y la mitad del mes de mayo del año 2020 como estrategia para evitar la propagación del virus, obteniendo como resultado potencializar las habilidades tecnológicas de los colaboradores. Sin embargo, desde el mes de junio en adelante la empresa opta por la presencialidad en horarios flexibles lo que ocasiono un incremento en la productividad, colaboradores más motivados por la disponibilidad y manejo del tiempo, además Transportes Sandoná S.A. se vio en la necesidad de adoptar las medidas impartidas por el gobierno tales como auxilio de conectividad implementando buenas prácticas de salud ocupacional.

Capítulo III. Conclusiones sobre las prácticas adoptadas por la empresa transportes Sandoná S.A. surgidas por la pandemia covid-19.

Transportes Sandoná S.A. ante la incertidumbre que generó el Covid-19 debido a que fue uno de los sectores más perjudicados por la pandemia, requiere realizar una renovación de su planeación estratégica, de acuerdo a la forma tradicional de hacer las cosas, teniendo en cuenta que el sector transporte conecta a Colombia por las diferentes carreteras y además dinamiza otros sectores como el comercio, el de restaurante y hotelería, estaciones de servicio, peajes, entre otros; por esta razón necesita de una estrategia mucho más dinámica que integre todas sus áreas, articulando factores clave como el liderazgo, la innovación tecnológica, la creatividad y la adaptación al cambio.

Si bien las empresas en momentos de crisis se encierran en un único fin que es la supervivencia, que obliga a solucionar las necesidades más primordiales de ese momento, como mantener su nómina, el pago de servicios y disminuir los costos en su mayor magnitud; sin embargo se debe tener en cuenta que muchas veces las estrategias de corto plazo conllevan aspectos negativos a largo plazo, de ahí la importancia de no dejar a un lado lo importante por lo urgente, sino encontrar en las crisis oportunidades de mejora y reinventarse a través de la innovación, involucrando a los actores internos y externos, maximizando su propuesta de valor que le garantice seguridad en un futuro incierto.

El bienestar emocional es un aspecto de gran relevancia a tener en cuenta en las empresas, debido que en la mayoría el capital humano es el que genera impacto, de ahí el grado de exigencia en planes de beneficios que permitan la continua motivación logrando el desempeño y desarrollo en el mercado

Se Considera que Transportes Sandoná S.A. tiene una cultura organizativa bien fundamentada en la que se tiene en cuenta a los colaboradores, sin embargo se ve la necesidad de hacer uso de sus aliados claves como las ARL, EPS y Cajas de compensación familiar que permitan desarrollar actividades recreativas, de promoción, prevención y de capacitación además de fortalecer el área de talento humano respecto a elaborar planes de acción que involucre e identifique los intereses particulares de los colaboradores para crear un planes de beneficios que le permitan ser una empresa atractiva laboralmente.

Dentro de las prácticas identificadas por las empresas se encontró su aplicabilidad a nivel mundial la solidaridad social empresarial que puede ser implementada en todas las organizaciones, atendiendo los 17 objetivos de desarrollo sostenible que involucran distintas necesidades a nivel holístico y sistémico, es por ello que se considera que Transportes Sandoná S.A. debe evaluar ser parte de esa responsabilidad, de fomentar la cultura de concientizar en el cuidado del medio ambiente y propiciar espacios que fortalezcan estas iniciativas generando propuestas como cambio de combustible disminuyendo la contaminación y propuestas que busquen oportunidades de negocio, realizando estudios de mercado en donde se tenga en cuenta al usuario y al colaborador, cumpliendo con sus expectativas y beneficiando a la sociedad, con prácticas que generen impacto a largo plazo.

El comercio electrónico y el marketing digital, son prácticas que Transportes Sandoná S.A. puede hacer uso en cuanto a potencializar su servicio haciendo uso de los distintos canales de comunicación que ofrece el mercado, como redes sociales, diversificar su página web, implementar portafolio de servicios evaluando las necesidades del usuario por medio de indicadores de PQRS que permitan la medición su satisfacción a través de un área comercial y de comunicaciones, que le permita dar a conocer el servicio que presta Transportes Sandoná S.A. y llegar a ser reconocida como una empresa anticipada al riesgo que genere seguridad y confianza a sus grupos de interés.

Cabe reconocer que Transportes Sandoná S.A. cuenta con más de 200 trabajadores los cuales se encuentran vinculados legalmente, convirtiéndose en una propuesta laboral atractiva, debido que en el departamento de Nariño la mayoría de transportadoras no cumplen con la normatividad legal vigente.

La empresa Transportes Sandoná S.A. cuenta con distintas rutas de trayectos cortos por lo que es factible implementar nuevas rutas a nivel departamental buscando nuevos inversores como el sector turismo que le permita ampliar su portafolio de servicios, generando otra fuente de ingreso.

Se Concluye que a lo largo del tiempo con los aportes de los distintos autores la gestión del talento humano pretende destacar y dar un rol de importancia al ser humano dentro de la organizaciones, siendo un factor que genera resultados y permite a través de distinta estrategias obtener resultados de impacto, si bien existen diversidad de tendencias y prácticas

que han sido aplicadas por las empresas en distintos momentos, que han tenido resultados positivos y negativos, que han funcionado y otros que han perjudicado, de ahí la importancia de fortalecerse en una cultura organizacional que permita desde la alta dirección ser flexibles ante el cambio, tener una alineación de las estrategias empresariales y las del factor, ello permitirá configurar los procesos de atracción de talento y que la selección de los mismos vaya de acuerdo con los intereses organizacionales evitando altos índices de rotación y reteniendo a los colaboradores por medio de beneficios que motiven al hacer su labor con pasión, sentido de pertinencia y así potencializar el cliente interno que permitirá atraer a través del voz a voz la diversificación del producto, bien o servicio. Por lo anterior con este trabajo se pretende que las empresas se concentren en conocerse, en saber en qué estado se encuentran, realizando un diagnóstico con la ayuda de las distintas herramientas de estudio de mercado que les permita visualizar sus debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas generando estrategias que se refleje en proyectos basados en planes de acción involucrando todos los actores que intervienen.

Se invita a Transportes Sandoná S.A. a considerar evaluar la aplicabilidad de prácticas exitosas que le permitan desarrollarse en el mercado, fortalezca su cultura organizacional y continúen con las prácticas llevadas hasta el momento, reconocer el impacto que generan sus colaboradores y proyectar su futuro, preparándose estratégicamente para innovar y no solo para mantenerse en funcionamiento. Es necesario que la empresa opte por adaptar una planeación estratégica alineada con su cultura y los intereses de sus colaboradores, desarrolle en ellos confianza que le permita mantener una comunicación efectiva creando capacidades innovadoras que generen impacto, de ahí la importancia de reforzar la formación y capacitación continua que potencialice las habilidades de adaptación, flexibilidad, trabajo en equipo, resiliencia y que faciliten la aplicación de las prácticas tales como la tecnología de la información, la responsabilidad social empresarial, creación de alianzas estratégicas, la comercialización electrónica, entre otras; ello sin olvidar y dejar en un segundo plano el bienestar laboral que involucre los intereses particulares y se vean reflejados en el desempeño y rentabilidad de la empresa.

Conclusiones

El sector transporte es uno de los más grandes y necesarios en todos los lugares del mundo, es por ello que contribuye en gran medida en la reactivación de la economía. Este sector es uno de los más golpeados por el COVID, de ahí la importancia de articular todas las áreas de la empresa, en la que se vinculen de forma sistémica de tal manera que les permita elaborar planes estratégicos que tengan enfoque en prácticas exitosas, pero más aun que se parte de diagnosticar y realizar una profunda evaluación en la que se reconozcan y potencialicen las debilidades y fortalezas para enfrentar las amenazas a través de las oportunidades que el mercado ofrece.

Al conocer de la existencia del covid-19 las empresas tuvieron que adaptarse a diferentes cambios que trajo consigo la pandemia, pero gracias a estos cambios drásticos las empresas tuvieron que ser más resilientes y buscar algunas ventajas en medio de tanto caos; tal es el caso de la digitalización y la comercialización electrónica las cuales permiten que se puedan desarrollar diferentes tareas de forma remota, esta oportunidad permite que se optimice el tiempo de diligencias y funciones de los colaboradores así como también puede coadyuvar a la vida familiar de cada uno de ellos.

Si bien las organizaciones tuvieron que cerrar sus puertas a raíz de la llegada de la pandemia, por lo tanto, era necesario que todas las personas que integran la sociedad y que resultan beneficiadas de estas desarrollen prácticas para recuperarla nuevamente; tal es el caso del gobierno el cual entrego subsidios o ayudas a las empresas para proteger a los empleados vinculados formalmente, también los colaboradores que desarrollaron habilidades para adaptarse a los usuarios y al mercado en general.

El futuro si bien es impredecible, pero se puede anticipar si se platea este tipo de sucesos como riesgos que se pueden presentar, preparar a su equipo de colaboradores, reforzando sus habilidades y mejorando sus planes de formación. Así como transportes Sandoná S.A. pudo sobrellevar los desafíos y como lo hicieron otras empresas operando con la aplicación de protocolos, innovación, persistencia, resistencia, solidaridad social, a través de alianzas, hay muchas que se vieron obligadas a cerrar, por falta de liquidez, por su falta de posicionamiento y sobre todo porque el capital humano se encontraba en un segundo plano, desconociendo que es ahí donde se puede generar impacto.

Referencias

- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas la trilogía. Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Granica.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v17n28/v17n28a04.pdf>
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGrawHill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humano_s_-_chiavenato.pdf
- Circular 27 de 2020. (2020, 29 de marzo). Ministerio del Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Circular+0027.pdf/947401a7-109c-9f8b-3d01-275e12dc9df7?t=158551#:~:text=un%20llamado%20a%20proteger%20los,parte%20m%C3%A1s%20d%C3%A9bil%20de%20la>
- Circular Externa 6 de 2020. (2020, 18 de junio). Superintendencia de Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/062020/CIRCULAR%20006%20CONSUMIDOR%20DI%CC%81A%20SIN%20IVA%20FIRMADA.pdf>
- Circular externa conjunta no. 0000004 de 2020. (2020, 9 de abril). Ministerio de Salud y Protección Social: <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/docs/protocolos/circular-externa-conjunta-no.-0000004-del-9-de-abril-de-2020.pdf>
- Decreto 434 de 2020. (2020, 19 de marzo). Presidencia de la República. Diario Oficial No. 51.261: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20434%20DEL%2019%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Decreto 435 de 2020. (2020, 19 de marzo). Presidencia de la República:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20435%20DEL%2019%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Decreto 488 de 2020. (2020, 27 de marzo). Presidencia de la República:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20488%20DEL%2027%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Decreto 520 de 2020. (2020, 6 de abril). Presidencia de la República:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20520%20DEL%206%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Decreto 569 de 2020. (2020, 19 de abril). Presidencia de la República:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20569%20DEL%2019%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Decreto 575 de 2020. (2020, 15 de abril). Presidencia de la República. Diario Oficial No.

51.286:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20575%20DEL%2015%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Decreto 593 de 2020. (2020, 24 de abril). Presidencia de la República:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20593%20DEL%2024%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

Decreto 771 de 2020. (2020, 3 de junio). Presidencia de la República:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20771%20DEL%203%20DE%20JUNIO%20DE%202020.pdf>

Díaz, J., & Bayo, A. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*(12), 227-246.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265965>

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *Gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3a ed.). McGrawHill.

Fayol, H. (1981). *Administración Industrial y General*. Editorial El Ateneo.

García, J., & Morales, T. O. (2020). La responsabilidad social empresarial frente al reto de la covid-19. *Horizontes de la contaduría en las ciencias sociales*(13), 59-84.

<https://doi.org/10.25009/hccs.v0i13.30>

- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-758.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Klisberg, B. (1998). Repensando el Estado para el desarrollo social: más allá de los dogmas y convencionalismos. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 43(173), 139-186.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5054027.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2020). *Teletrabajo en Bancolombia*. [Vídeo] Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=cl23oOeCYU8>
- Parra, C., & Toro, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 108-116.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70025-4](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70025-4)
- Pedraza, Y. (2021). *Transformación e Innovación de una Empresa Colombiana Frente al Reto de la Pandemia*. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]
Repositorio Unimilitar:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39072/YanetPedrazaValderrama2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Resolución 20203040004125 de 2020. (2020, 1 de junio). Ministerio de Transporte. Diario Oficial No. 51.333:
https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_mintransporte_4125_2020.htm
- Rodríguez, J. (2001). *Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones*. [Trabajo de grado, Universidad de Oviedo] Uniovi:
https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/45794/d236_01.pdf?sequence=1
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>
- Seminario, R. (2020). El Comercio Electrónico Como Alternativa De Supervivencia Empresarial frente al covid-19: una revisión. *Revista de Ciencias Empresariales*, 1(4), 81-89.
<http://www.innovacienciasbusiness.org/index.php/ISB/article/view/24>
- Serra, L. (2016). *Los 14 principios de Fayol para administrar una empresa*. Think Big / Empresas: <https://empresas.blogthinkbig.com/los-14-principios-de-fayol-para-administrar-una-empresa/>

- Smale, W. (2020). *Outreach: la compañía que pasó de estar en la quiebra a valer US\$1.000 millones*. BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51736642#:~:text=El%20a%C3%B1o%20pasado%20recibi%C3%B3%20US,compa%C3%B1%C3%ADa%20ahora%20tiene%20450%20empleados>.
- Smith, A. (1776). *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Taylor, F. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. Harper & Brothers.
- Transportes Sandoná S.A. (2010). *Nuestra empresa. 77 años transportando sueños y trabajo por las vías de Nariño*. <https://www.transsandona.co/nosotros-transsandona/>
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Harvard Business Review Press.
- Vega, S., & Mateus, N. (2021). *Resiliencia empresarial frente al covid 19: el caso del metro de Medellín en 2020*. [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Compensar] Repositorio Crai: https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/3647/TRABAJO%20DE%20GRADO%20SAUL%20Y%20NAYIBE%20ENTREGA%20FINAL_Sandra%20Milena%20Barrio.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Ecoe Ediciones.