



**El Dilema CIMOD: Entre la Excelencia Técnica y el Salto Hacia el Futuro**

**Trabajo Final de Grado**

**Autores:**

**Nicolás Pardo Gualdrón**

**Juan David Gómez Dueñas**

**Juan Camilo Malaver Agudelo**

**Bogotá, Colombia.**

**2025**



**Transformación Organizacional para la Sostenibilidad Empresarial: El Dilema de  
CIMOD**

**Trabajo Final de Grado**

**Autores:**

**Nicolás Pardo Gualdrón (Administración de Negocios Internacionales)**

**Juan David Gómez Dueñas (Administración de Negocios Internacionales)**

**Juan Camilo Malaver Agudelo (Administración de Empresas)**

**Tutora:**

**Maria Alejandra Martínez Pérez**

**Bogotá, Colombia.**

**2025**

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todas aquellas personas y organizaciones que hicieron posible el desarrollo de este caso.

Agradecemos especialmente a las fundadoras de CIMOD, por su apertura, disposición y generosidad al compartir su historia, sus aprendizajes y visión del futuro. Su compromiso con la seguridad y salud en el trabajo fue una gran fuente de inspiración a lo largo de este proceso.

Reconocemos también a nuestras familias, por su apoyo incondicional y otorgarnos la motivación necesaria en cada etapa del trabajo. Su compañía ha resultado ser indispensable.

Finalmente, establecemos nuestro agradecimiento a la profesora del programa PADE de Liderazgo y Sostenibilidad, María Alejandra, por su mirada crítica y mirada rigurosa, la cual enriqueció la construcción de este caso con una perspectiva ética, humana y estratégica.

Nicolás Pardo Gualdrón

Juan David Gómez Dueñas

Juan Camilo Malaver Agudelo

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento titulado “Transformación Organizacional para la Sostenibilidad Empresarial: El Dilema de CIMOD”, en opción de grado de PADE 2 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Nicolás Pardo Gualdrón

Juan David Gómez Dueñas

Juan Camilo Malaver Agudelo

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Nicolás Pardo Gualdrón

Juan David Gómez Dueñas

Juan Camilo Malaver Agudelo

## Índice

Glosario.....	9
Resumen.....	12
Abstract.....	13
1. Cuando CIMOD Empezó a Formarse.....	14
2. El Pasar de los Años.....	15
2.1 El Modelo que Funcionó Durante Años.....	15
2.2 El Crecimiento Dependía de Dos Personas.....	16
2.3 El Punto de Quiebre.....	17
3. Los Límites del Modelo Actual.....	18
3.1 La Carga Operativa Sobre Dos Fundadoras.....	18
3.2 Aspecto Legal.....	21
3.3 Un Entorno Económico Inestable.....	22
3.4 ¿Qué tan preparado está el equipo para transformarse?.....	23
4. Nota Didáctica.....	24
Introducción.....	26
Datos de la Empresa y Actores Clave.....	26
Estructura Actual:.....	27
Dilema Central:.....	27
Contexto Sistemas Organizacionales.....	27
Relevancia del Caso y Ámbitos de Aplicación.....	29
Relevancia General.....	29
Por qué interesa a la docencia y a la práctica profesional.....	29
Ámbitos y Cursos Recomendados.....	30
Usos Pedagógicos y Formatos Sugeridos.....	30
Competencias que Desarrolla el Caso.....	31
Grupo Objetivo del Caso.....	31
Resultados de Aprendizaje Esperados.....	31
Fundamentos teóricos para el docente.....	32
1. Diseño organizacional y estructuras clásicas.....	32
2. Trade-offs estructurales: centralización, control y delegación.....	33
3. Cambio organizacional y readiness for change.....	33
4. Instituciones, costos de transacción y entorno regulatorio.....	34
5. Liderazgo técnico, liderazgo compartido y toma de decisiones colaborativa.....	34
Bibliografía y recursos complementarios.....	34
Metodología Sugerida para la Clase.....	36
Consideraciones adicionales para el docente.....	37
1. Posibles dificultades de los estudiantes.....	37
2. Preguntas guía para la discusión.....	38

3. Variantes según el tiempo disponible.....	38
4. Consideraciones para el manejo del debate.....	39
5. Criterios sugeridos de evaluación.....	39
5. Página Web.....	39
Bibliografía.....	40
Anexo A - Consentimiento Informado.....	42

## Glosario

**Actores externos:** Empresas clientes, entidades gubernamentales y consultores que influyen en el desarrollo de sostenibilidad de CIMOD

**Actores internos:** Fundadores, consultores asociados, personal administrativo, contadora y demás integrantes vinculados a la operación de la empresa.

**Asesoría en SST:** Grupo de servicios técnicos destinados a evaluar y gestionar riesgos laborales, psicosociales y físicos en las organizaciones.

**Cambio estructural:** Proceso mediante el cual una empresa modifica su modelo de organización, liderazgo, operación y toma de decisiones para adaptarse a nuevas exigencias internas o externas.

**Choque macroeconómico:** evento externo (como una pandemia) que desestabiliza la economía nacional, generando efectos negativos simultáneos sobre la demanda, el empleo y las finanzas de las empresas.

**Clima organizacional:** Percepción general de los trabajadores de su entorno laboral, la cultura interna y las dinámicas de trabajo.

**Consultoría especializada:** Servicio profesional técnico y no masivo, el cual se basa en conocimientos expertos aplicados a problemáticas específicas.

**Crecimiento sostenible:** Desarrollo empresarial el cual asegura la estabilidad financiera, operativa y de calidad sin comprometer el propósito general de la organización.

**Dependencia operativa:** Condición en la que la rentabilidad y la operación de una empresa se sostienen en pocas personas o roles críticos.

Dilema estratégico: Encrucijada entre dos o más decisiones posibles, que implican consecuencias relevantes sobre el futuro de la compañía.

Estructura funcional: Modelo interno de la empresa, en el cual las áreas se dividen según su función (administrativa, contable, técnica) y reportan a la dirección principal.

Estructura matricial: Modelo organizacional en donde coexisten funciones y proyectos, asignando líderes técnicos y administrativos simultáneamente.

Gestión del riesgo psicosocial: Procesos de evaluación, intervención y prevención orientados a mitigar los efectos del estrés laboral y las cargas mentales del trabajo.

Inflación: incremento en nivel general de los precios, el cual reduce el poder adquisitivo y afecta los márgenes de rentabilidad de empresas como CIMOD.

Márgen de rentabilidad: Ganancia obtenida ante el Estado, con obligaciones tributarias y laborales específicas.

Persona natural: Individuo que ofrece servicios a título personal, sujeto a regímenes tributarios y cargas fiscales distintas que las de una empresa.

Prestación de servicios: Tipo de contrato que vincula a profesionales independientes sin relación laboral directa ni beneficios prestacionales.

Ralentización económica: fenómeno en el que el crecimiento del PIB disminuye de forma sostenida, afectando la inversión, producción y empleo.

Reforma laboral: Conjunto de cambios propuestos al marco normativo que regulan contratación, costos laborales y beneficios de trabajadores realizada por el estado.

Servicios en salud mental laboral: Intervenciones preventivas y correctivas enfocadas en bienestar psicológico, estrés y condiciones emocionales del trabajo.

Sostenibilidad financiera: Capacidad de una empresa de operar y producir flujos estables a lo largo del tiempo sin comprometer la viabilidad económica de la misma.

## Resumen

Este estudio de caso examina la situación actual de CIMOD, una empresa colombiana, la cual se dedica a la consultoría en riesgos psicosociales y salud ocupacional. El problema central consiste en determinar cómo asegurar la sostenibilidad de la empresa ante un entorno económico incierto, reformas laborales y una estructura interna altamente dependiente de sus fundadoras.

El caso se desarrolló a través de entrevistas con una de las cofundadoras, análisis documental, revisión del entorno económico nacional y consulta de literatura académica sobre liderazgo y cambio organizacional.

Durante el análisis se identificaron tres desafíos principales: la rigidez estructural basada en las socias, la limitada capacidad de expansión por dependencia técnica, y la presión externa derivada de las nuevas reformas laborales. También se evidenció, por palabras de la propia cofundadora, que operar como persona jurídica genera menor rentabilidad que trabajar individualmente.

La sostenibilidad de CIMOD depende más de transformar su estructura organizativa que de modificar la figura legal. Se propone una estructura matricial para permitir crecimiento ordenado, mantener la calidad y distribuir responsabilidades.

Palabras Clave: Sostenibilidad empresarial, estructura matricial, salud ocupacional, transformación organizacional, riesgos psicosociales, liderazgo técnico, dependencia operativa, reforma laboral, consultoría especializada, punto de equilibrio, calidad del servicio, pequeña empresa, contexto económico colombiano.

### **Abstract**

This case study analyzes the current situation of CIMOD, a Colombian consulting company specializing in psychosocial risk and occupational health. The core issue concerns how the company can ensure long-term sustainability in the face of economic uncertainty, labor reforms, and a highly centralized structure dependent on its founders.

The case was developed using founder interviews, document analysis, national economic assessment, and academic literature relevant to leadership and organizational change.

During the analysis, three main challenges were identified: a rigid founder-centered structure, limited capacity for expansion due to operational dependency, and external pressures caused by new labor regulations. It also showed that operating as a legal entity produces lower net income compared to independent practice.

CIMOD's sustainability depends more on restructuring its internal operation than on changing its legal status. A matrix organizational structure is proposed to enable controlled growth, preserve service quality, and redistribute responsibilities.

**Keywords:** Business sustainability, matrix structure, occupational health, organizational transformation, psychosocial risk management, technical leadership, operational dependency, labor reform, specialized consulting, break-even point, service quality, small enterprise, Colombian economic context.

## 1. Cuando CIMOD Empezó a Formarse

A mediados del presente año 2025, Ángela Ortiz, cofundadora de CIMOD (Consultance in Integral Management of Organizational Development), reflexionaba sobre el futuro de la firma. Desde hace quince años, CIMOD ha asesorado a empresas colombianas en salud ocupacional, antes conocida como SST (Seguridad y Salud en el Trabajo) con un enfoque muy especializado en riesgos psicosociales, previniendo trastornos derivados del estrés laboral. Sin embargo, el pulso cotidiano de los proyectos y el rigor técnico con el que evalúan cada caso ya no eran suficientes, pues la empresa empezaba a ver afectado su margen de ganancia por factores como la inflación y políticas nacionales, las cuales han limitado el crecimiento del país, por lo que la expansión de la empresa se empieza a volver cada vez más necesaria si CIMOD quiere mantenerse en el punto de equilibrio.

A lo largo de los últimos 15 años, CIMOD ha logrado mantener su rentabilidad y punto de equilibrio gracias a la pasión y al conocimiento profundo de sus fundadoras. Su prestigio se basa en estudios de clima organizacional, evaluación de estrés y diseño de programas preventivos que han protegido a cientos de trabajadores. Aun así, la estructura actual de la empresa empieza a mostrar grietas: procesos heredados, dependencia de la experiencia individual, falta de personal, exceso de dependencia en las fundadoras y ausencia de un modelo de negocio renovado que incorpore nuevas dinámicas de mercado y tecnología. Por lo que la duda que surge no es si habría que cambiar, sino cómo hacerlo.

Debido a la presente dificultad de gestión y futuras dificultades que se van a presentar por factores externos y de gestión, las dos fundadoras comenzaron a cuestionar la conveniencia de mantener la figura de persona jurídica, considerando incluso la posibilidad de operar como personas naturales debido a los menores costos relacionados. El equipo de la

investigación con toda certeza cree que no, ya que el equipo confía en que un cambio en la estructura organizacional puede solucionar las actuales dificultades de gestión que presenta la empresa. Entonces, surge el dilema real para la empresa con la siguiente pregunta: **¿cómo transformar la estructura de CIMOD para garantizar sostenibilidad y permitir un crecimiento ordenado?**

## **2. El Pasar de los Años**

### **2.1 El Modelo que Funcionó Durante Años**

CIMOD surge aproximadamente en agosto del 2010, fundada por dos psicólogas especialistas en SST, en ese entonces conocida como salud ocupacional. Su propósito inicial fue brindar asesoría y gestión en SST, apoyando a las organizaciones en la prevención de riesgos laborales y en el fortalecimiento del bienestar de los trabajadores.

Nace como el emprendimiento de dos estudiantes de la universidad Javeriana, las cuales se juntan para formalizar su trabajo, el cual ya habían estado realizando independientemente con clientes propios. De forma inusual, no iniciaron con deudas como Ángela Ortiz, una de las fundadoras, menciona: “Nosotras empezamos con recursos propios, nunca tuvimos deudas con los bancos, y arrancamos con contratos en el sector de hidrocarburos que nos dieron la estabilidad los dos primeros años.” (Ortiz, 2025). Lo que nos indica que cada una aportó capital propio y aseguraron contratos en el sector hidrocarburos, lo que les permitió operar los primeros dos años con estabilidad. Durante su estancia en la universidad Javeriana y previo a la creación de CIMOD, las dos especialistas formaron parte del grupo que asesoró al Ministerio del trabajo durante el desarrollo de los reconocimientos de origen, instrumentos y protocolos de intervención relacionados al SST.

De acuerdo con Ángela Ortiz (comunicación personal, 2025), entre 2010 y 2019 CIMOD mantuvo una operación estable, con un portafolio amplio y en crecimiento siendo que sus integrantes ya contaban con experiencia previa a la fundación de CIMOD y contaban con una relativamente amplia gama de clientes. La pandemia en 2020 fue un punto crítico: al inicio la demanda cayó drásticamente, llegando a tener un año sin rentabilidad, pero la necesidad creciente de servicios en salud mental permitió una rápida recuperación. No obstante, la estructura organizacional siguió siendo la misma que en los primeros años: dos socias prestando directamente los servicios y controlando cada detalle.

## **2.2 El Crecimiento Dependía de Dos Personas**

A lo largo de los años, se han intentado aplicar perfiles externos para la gerencia, como ingenieros los cuales conocieron previamente, pero no funcionaron, puesto que éstos empezaron a priorizar la rentabilidad sobre la calidad, el cual es el enfoque que las fundadoras quieren darle a la empresa como factor de diferenciación. Estos acontecimientos implican que la gerencia sigue estando en manos de las fundadoras hoy en día. Como menciona Ángela Ortiz a lo largo de la entrevista realizada:

Nosotros inclusive ensayamos con que la dirección la tuviera un ingeniero [...] había una mirada de rentabilidad, pero no casaba con la calidad del servicio [...] esa mirada presionaba mucho la prestación del servicio, pero la presionaba a tal punto que afectaba calidad [...] hace tres años, aproximadamente, tuvimos también la asesoría de un ingeniero [...] encausar el servicio, masificar, empezar a traer otras personas [...] decidimos que no íbamos con esa dirección nuevamente (Ortíz, Á. 2025).

En los últimos años, se han sumado consultores externos (psicólogos y un médico), así como un coordinador administrativo y una contadora. Sin embargo, el liderazgo del servicio sigue recayendo en las fundadoras. Según Ángela Ortiz, en entrevista (comunicación personal, 2025) la empresa fue creada de manera que el propio servicio de la misma se centraba en sus dos perfiles, lo que generaba una dificultad por la complicidad en el momento de masificar los mismos, cosa que ponía en manifiesto que la empresa no iba a experimentar un crecimiento importante en la prestación de servicios más allá de la propia disponibilidad de las dos fundadoras.

Durante los años anteriores a la pandemia, la economía colombiana comenzó a mostrar signos de ralentización, es decir, una desaceleración constante del crecimiento económico, el cual redujo de manera importante el dinamismo en sectores clave. Esto implicó que el Producto Interno Bruto (PIB) creciera a un ritmo más bajo del esperado, afectando el consumo, inversión privada y confianza empresarial.

### **2.3 El Punto de Quiebre**

Al llegar la pandemia en el año 2020, CIMOD se enfrentó a un choque macroeconómico: las restricciones de movilidad, el aumento del ahorro por parte de los hogares y la caída de la demanda afectaron especialmente a las pequeñas y medianas empresas, por lo que el conjunto de factores como estos empezaron a desestabilizar la empresa y sus ganancias. La ralentización de la economía hizo que las empresas no estuvieran interesadas en contratar sus servicios, pues estaban intentando tener la mayor liquidez posible para aguantar la crisis. Posteriormente, ya en el año 2022, la llegada de Gustavo Petro a la presidencia de Colombia aumentó la incertidumbre del rumbo que iba a tomar el país política, social y económicamente (Portafolio, 2023). El panorama se oscureció

en el lapso entre los años 2023 y el presente 2025 debido a la reforma laboral propuesta por el presidente de turno la cual implicaría que por tener la figura de persona jurídica, se le obligaría a la empresa a asumir el coste que representa la contratación a tiempo indefinido de los trabajadores anexos, la asesora administrativa y la contadora, lo cual haría que la empresa deje de estar en el punto de equilibrio y comience a presentar pérdidas (Ministerio de Trabajo, 2023).

Al ser CIMOD un emprendimiento pequeño, práctico y bastante bien hecho, se ha mantenido estable durante 15 años, inclusive atravesando pandemia, con la ventaja de tener un grupo de clientes, aunque reducido, muy fiel y estable.

CIMOD nació con un modelo centralizado en dos perfiles altamente especializados. Esto le dio prestigio y diferenciación, pero también creó dependencia absoluta de las fundadoras. Con los años, el intento de expandirse trajo nuevos roles, aunque sin modificar el esquema de poder y responsabilidad.

### **3. Los Límites del Modelo Actual**

#### **3.1 La Carga Operativa Sobre Dos Fundadoras**

Actualmente, la empresa cuenta con varios retos, siendo el principal el que va más relacionado con su factor de diferenciación: la calidad del trabajo. El crecimiento de la empresa se ve retenido por las propias limitaciones que les da el tiempo a las fundadoras. Al intentar expandirse, como el caso de los gerentes, con los cuales buscaban masificar el servicio, varias veces ha sido el resultado que el control de calidad se ve gravemente reducido, lo cual hace que el diferenciador de la empresa se pierda.

Además, el hecho de que las empresas, al buscar a CIMOD no buscan el servicio de la empresa en sí, sino el servicio de sus fundadoras como profesionales, lo que las obliga a manejar toda la operación de la empresa.

CIMOD tiene una estructura interna ligeramente rígida, en la cual los fundadores tienen que cumplir funciones técnicas y gerenciales, limitando su capacidad de acción, la fundadora y gerente de CIMOD, Ángela Ortiz lo menciona así:

Intentamos buscar una figura que hiciera la gerencia y la representación legal de la empresa, y eso llevó a que empezara a haber un poco más de rentabilidad. [...] Pero efectivamente nos empezamos a parecer más a la prestación del servicio masivo.  
(Ortiz, Á, 2025)

Al día de hoy, con clientes potenciales y con una base consolidada de fidelidad gracias a su importante aporte a las empresas que les han brindado la confianza de hacer consultas empresariales. Las fundadoras al hacer un análisis de los factores internos y externos, se dan cuenta que la ganancia del trabajo como persona jurídica no es mayor que el que tienen las fundadoras individualmente al trabajar como personas naturales. Ángela María Ortiz (comunicación personal, 2025) evaluando los pros y contras, se da cuenta que cuando ella trabaja como persona natural, cosa que hace ocasionalmente, después de retenciones y demás factores gana un 87% del ingreso, por el otro lado menciona que como persona jurídica sus ganancias, igualmente después de retenciones y demás, no superan el 55% del ingreso. Por un lado, en lo externo, se encuentran factores como el mercado de alta competencia y servicios más baratos en el que CIMOD se encuentra y las futuras reformas laborales propuestas por el actual presidente de Colombia representan un amplio incremento en los costos de la empresa, cosa que puede hacer que la empresa empiece a tener dificultades

de gestión (ANIF, 2024). Por otro lado, en lo interno, la empresa cuenta con una rígida estructura organizacional.

La reforma para los colaboradores de las empresas va a generar un gran impacto dentro de las pequeñas y medianas empresas “Pymes”, debido a que deben de cumplir con nuevos estándares mínimos que compensen el trabajo de la mano de obra de la empresa. Actualmente CIMOD funciona por medio de contratos de prestación de servicios y todos los contratos con empresas son buscados por parte de las fundadoras. Adicionalmente, Ángela junto con su socia programan el capital de trabajo a inicio de año con un plazo de uso para el total del año que inicia, el cambio con la reforma laboral al entrar en vigencia afectará esa predicción de manera significativa y afectó significativamente lo pronosticado. Para concluir con la contextualización de la actualidad de la compañía, la empresa busca con este proyecto ver alternativas para mejorar su calidad en el marco de liderazgo y sostenibilidad en el aspecto económico, social, ecológico, ambiental y de clima organizacional.

Desde el punto de vista general del entorno donde las empresas están transformándose actualmente después de las medidas otorgadas por el gobierno nacional, las compañías tienen el temor de comenzar a expandirse por los cambios frecuentes en el ámbito legal y en el entorno político, esto también genera inestabilidad económica e incertidumbre entre los empresarios para futuras inversiones a corto, mediano y largo plazo; teniendo en cuenta que existen mecanismos para que las empresas puedan brindarse sobre estos cambios regulatorios, principalmente fomentados por las cámaras de comercio, las gobernaciones y las alcaldías (La República, 2024). Desde el punto de vista empresarial y del sector, existe una alta competencia dentro del mercado, con clientes mucho más exigentes donde la calidad, la atención al cliente, la rapidez y los canales de comunicación son el eje fundamental del negocio.

Ahora bien, con respecto a la empresa, actualmente esta cuenta con una estructura organizacional parecida a la *funcional*, en donde las diferentes áreas (administrativa, contable y técnica) dependen directamente de las fundadoras. Esta estructura tiene como ventaja el control centralizado que otorga, también está el mencionado cuello de botella que genera en la toma de decisiones como desventaja.

Una estructura organizacional que se puede adaptar mejor a lo que buscan las fundadoras es una estructura organizacional *divisional*, en donde la empresa se organiza por productos, clientes, regiones o por proyecto. Es muy útil si CIMOD decide separar sus servicios de consultoría, formación y proyectos en general.

La estructura organizacional *matricial* combina las funciones con proyectos. El modelo permitiría mantener la calidad técnica bajo el liderazgo de las socias de la empresa, la cual es su factor de diferenciación, mientras se establecen equipos por proyecto. Potencialmente este modelo es el más favorable para CIMOD ya que permite expandir la empresa manteniendo los estándares de calidad e involucra a las fundadoras en los procesos, cosa que también mantendría conformes a las empresas consultadas.

### **3.2 Aspecto Legal**

Teniendo en cuenta la reciente controversia del gobierno actual con el desarrollo de las reformas, muchas de las Pymes están viendo la posibilidad de reestructurarse o cerrar sus procesos de manera de “persona jurídica” para continuar con sus negocios en el formato de persona natural. Esta reforma restringe el uso de los contratos de prestación de servicios y obliga las compañías a ver la posibilidad de contratar de manera directa a sus nuevos colaboradores (Ministerio de Trabajo, 2023); esto para CIMOD encarece directamente su

operación y reduce significativamente los márgenes de rentabilidad en un 20% aproximadamente. Además de la caída de los clientes gracias a que pueden existir los aumentos a los costos del servicio por los costos no planificados en el área laboral. Para reducir gastos la empresa prioriza la austeridad y pueden llegar a considerar recortar servicios para los clientes bajando la calidad y esto afecta directamente el funcionamiento de la empresa (Fedesarrollo, 2023).

### **3.3 Un Entorno Económico Inestable**

Hablando específicamente sobre la situación económica del país, se puede decir que Colombia presentó una recuperación moderada, con un crecimiento inesperado del 2,7% en el ISE durante los meses de enero y febrero de 2025, lo cual superó el promedio de 2024 y proyecta un primer trimestre con una expansión cercana al 3,2%, como aclara el artículo sobre el crecimiento económico del país:

De acuerdo con Corficolombiana, la economía colombiana tuvo un mejor comienzo de año del que se esperaba, ya que entre enero y febrero de 2025, el Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) creció 2,7% anual, superando el promedio de 2024 y apuntando a un primer trimestre con una expansión del 3,2%; gracias en gran medida al consumo privado, al comercio y sectores como el entretenimiento, que impulsaron este repunte inicial. (Hernandez, 2025)

A pesar de ser inesperado y relativamente positivo, este crecimiento es insuficiente y está marcado por la incertidumbre, la cual hace que las empresas posterguen sus decisiones de inversión hasta que se tenga claridad sobre el rumbo del país, afectando directamente áreas como la de CIMOD. El mismo Hernandez (2025) menciona:

En Corfi esperan un crecimiento inter-trimestral de apenas 0,3%, por debajo del promedio de 2024 (0,6%) y que esto se refleje en un crecimiento anual estimado del 2,6%, que se queda corto frente al potencial de más del 3% que estiman los analistas en ausencia de incertidumbre y un contexto de tranquilidad y atracción de capitales.

Con respecto a las tasas de interés, el Banco de la República ha mantenido las tasas de interés estables, pero ligeramente altas, aunque en ciclo descendente con el fin de controlar la inflación como indica el último informe monetario del Banco de la República: “En junio y julio la Junta Directiva mantuvo inalterada la tasa de interés de política monetaria en 9,25 %.” (Banco de la República, 2025). El que las tasas de interés estén altas significa que para CIMOD, el crédito se vuelve más caro e inaccesible, cosa que no es especialmente relevante para las socias fundadoras porque no han adquirido deuda en la historia de la empresa.

El increíble déficit fiscal del gobierno nacional contribuye a la sensación de inestabilidad macroeconómica y mantiene alta la prima de riesgo del país. Esto afecta la confianza del inversionista y genera un desplazamiento donde el gobierno compite por el financiamiento en el mercado, dejando menos capacidad de crédito disponible y mayor costo para el sector privado, empeorando la situación para las Pymes como CIMOD.

### **3.4 ¿Qué tan preparado está el equipo para transformarse?**

Aunque CIMOD está compuesto principalmente por sus dos fundadoras, es necesario analizar qué tan preparadas están para asumir un cambio organizacional. Durante años han operado bajo un modelo muy estable, basado en su conocimiento técnico y en procesos que ellas mismas diseñaron y ejecutaron. Esto les ha permitido mantener la calidad del servicio, pero también ha generado una dinámica en la que cualquier transformación implica revisar la forma tradicional de trabajar.

Las fundadoras tienen claridad sobre las limitaciones del modelo actual. Reconocen que la carga operativa concentrada en dos personas dificulta la expansión de la empresa y reduce la capacidad de responder a la demanda de manera eficiente. Este diagnóstico interno muestra que existe una comprensión real de por qué la estructura necesita cambiar y cuáles son los puntos críticos que deben ajustarse.

Sin embargo, la experiencia previa con intentos de delegar o incorporar nuevos perfiles ha sido compleja, especialmente cuando estos cambios afectaron la calidad del servicio. Esto ha generado cierta cautela frente a la adopción de nuevas estructuras, lo que significa que la preparación para el cambio no es total, pero sí basada en aprendizajes concretos. Las fundadoras saben qué tipo de prácticas no funcionaron y qué aspectos deben cuidarse para evitar repetir errores.

En general, el nivel de readiness del equipo se puede considerar moderado: existe disposición a explorar alternativas, claridad sobre la necesidad del cambio y una visión compartida de hacia dónde debería avanzar la empresa. No obstante, el proceso exigirá ajustes en la forma de organizar el trabajo, definir roles y estructurar responsabilidades para que la transformación sea efectiva. Dado que el equipo es pequeño, la preparación depende directamente de la disponibilidad y compromiso de ambas, y actualmente estas condiciones están presentes.

#### **4. Página Web**

<https://juancmalaver.wixsite.com/cimod>

## Bibliografía

Banco de la República. (2025). Informe macroeconómico anual 2025.

<https://www.banrep.gov.co>

Echavarría, M. (2012). Diseño organizacional. Escuela de Organización Industrial.

FAO. (n.d.). Organizational structures and decision-making. Food and Agriculture

Organization of the United Nations. <https://www.fao.org>

FourWeekMBA. (2023). Matrix organizational structure explained.

<https://fourweekmba.com/matrix-organizational-structure>

Goold, M. (2002). Do you have a well-designed organization? Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2002/03/do-you-have-a-well-designed-organization>

Hernández, J. (2025, marzo 10). Reformas laborales y el impacto en las pymes del sector

servicios. Portafolio. <https://www.portafolio.co>

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Lunenburg, F. C. (2012). Mintzberg's five organizational structures. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–8.

Mintzberg, H. (1981). Organization design: Fashion or fit? *Harvard Business Review*, 59(1), 103–116.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*.

Cambridge University Press.

ANIF. (2024, 12 de noviembre). Reforma laboral: propuestas desconectadas del contexto del mercado laboral. ANIF.

<https://www.anif.com.co/informe-semanal/reforma-laboral-propuestas-desconectadas-del-contexto-del-mercado-laboral/>

Fedesarrollo. (2023, 20 de mayo). Fedesarrollo dice que la reforma laboral aumentará los costos a las empresas en 16,3%. La República.

<https://www.larepublica.co/economia/fedesarrollo-dice-que-la-reforma-laboral-aumentara-los-costos-en-16-3-3619993>

Banco de la República – grupo GAMLA. (2023, mayo 11). Petro controvierte análisis sobre impacto de la reforma laboral. Portafolio.

<https://www.portafolio.co/economia/gobierno/petro-controvierte-analisis-sobre-impacto-de-la-reforma-laboral-582699>

El Colombiano. (2025, marzo 12). Reforma laboral acabaría con 450.000 empleos: la advertencia del Banco de la República que incidió en su virtual hundimiento. El Colombiano.

<https://www.elcolombiano.com/negocios/reforma-laboral-acabaria-con-450-mil-empleos-colombia-KP26838244>

## Anexo A - Consentimiento Informado

### Consentimiento Informado Entrevista

Bogotá, 4 de septiembre de 2025

Apreciada  
Angela María Ortiz Luna

Mi nombre es Juan David Gómez Dueñas y soy estudiante de la Universidad del Rosario. Como parte de mis estudios, estoy desarrollando un proyecto de investigación titulado "CIMOD - Consultance in Integral Management of Organizational Development". Quiero invitarla(o) a participar en este proyecto, que permitirá el repaso de la empresa, entendimiento y repaso de sus diferentes necesidades. Este proyecto tiene una finalidad académica; no tiene una finalidad comercial.

Si usted acepta participar, le pediré que usted me permita entrevistarla. La entrevista tendrá una duración aproximada de 45 minutos y le haré en conjunto con Nicolás Pardo Guadrón y Juan Camilo Malaver Agudelo preguntas sobre la empresa y las necesidades que actualmente tiene con el fin de ahondar más profundamente en ellas.

Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted me autoriza, grabaré y transcribiré la entrevista y, si lo desea, puedo hacerle llegar copia de la transcripción para que usted pueda revisarla y corregirla si lo considera necesario. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en mi trabajo de grado / publicación. Mi trabajo de grado quedará a disposición del público en la biblioteca de la Universidad.

Estoy muy agradecido de que me haya permitido explicarle este proyecto. Si lo desea puede contactarme en el siguiente correo electrónico: [sucorreo@correo.com](mailto:sucorreo@correo.com)

Gracias,



Espacio para firma de estudiante/investigador(a)

Juan David Gómez Dueñas

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO con su puño y letra en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto

- [ Sí ] Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee
- [ Sí ] Autorizo a que el trabajo de grado / las publicaciones derivadas de esta investigación incluyan fotografías del grupo focal en las que yo aparezco
- [ Sí ] Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma
- [ Sí ] Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista
- [ No ] Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima
- [ Sí ] Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado o las publicaciones resultantes para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas
- [ Sí ] Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado o de las publicaciones que se deriven de esta investigación



Espacio para firma de participante

Nombre de participante: Angela María Ortiz Luna

Cédula de ciudadanía del participante: 52.318.199

Fecha: 5 de septiembre de 2025

Correo electrónico: cimodsas@gmail.com

Teléfono: 316 8327342

## Anexo B - Nota Didáctica

1



Anexo A. Nota Didáctica

El Desafío CIMOD: Cómo Conservar la Esencia en un Mundo que Exige  
Transformarse

Trabajo Final de Grado

PADE: Liderazgo y sostenibilidad

Nicolás Pardo Gualdrón

Juan David Gómez Dueñas

Juan Camilo Malaver Agudelo

Docente:

María Alejandra Martínez Pérez

Bogotá, Colombia.

2025