

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Liderazgo adaptativo y toma de decisiones estratégicas en contextos de crisis:

Caso Falck Services LTDA

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ciencias Empresariales

Marketing y Administración de Empresas

Diana Giovana Olivares Nieto y Wilson Andrés Moreno Bello

Tutor: Oscar Arley Meneses Zapata

Opción de Trabajo de Grado Seminario Liderazgo Adaptativo

2026

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Agradecimientos

A la empresa Falck Services LTDA., por su apoyo y gestión en el suministro de la información que se requería para el normal desarrollo del presente trabajo de grado, igualmente al gerente don Rafael Falck por su disposición para detallar su experiencia en liderazgo organizacional como base de estudio para nuestro trabajo, conocer de cerca la situación que la empresa atravesó fue muy valioso e importante para poder entender el proceso en la toma de decisiones en momentos de crisis, permitiendo esa transformación empresarial cuando se debe adaptar a cualquier cambio.

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Tabla de Contenido

Resumen	4
Palabras Claves	6
Problemática Abordada	7
Objetivos	9
Metodología.....	10
Resultados	11
Tablas.....	15
Conclusiones.....	17
Referencias	18

TRABAJO DE GRADO **Opción Práctica y Pasantía.**

Resumen

El presente trabajo de grado estudia la forma como la empresa Falck Service LTDA planificó una estrategia para la toma de decisiones durante la crisis que vivió Colombia debido a la caída del precio del barril de petróleo a nivel mundial a partir del año 2014 específicamente en Casanare donde su economía fue afectada considerablemente, llevando a muchas empresas extranjeras dedicadas a la exploración y extracción del crudo a la quiebra atravesando reestructuraciones bajo las leyes de insolvencia a nivel nacional, desencadenando un cierre exponencial de empresas de la región quienes le suministraban bienes y servicios. Uno de los principales clientes que se vieron seriamente afectados de Falck Services LTDA era Pacific Rubiales quien operaba los campos de extracción de petróleo más grande de Colombia en la Región de la Orinoquía dejando una cartera considerable de deudas y obligaciones sin pagar. Examinando profundamente la situación dentro de la empresa pudimos estudiarla bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-analítico como *estudio de caso* centrado en la crisis que se atravesaba en ese momento.

El periodo de estudio para este trabajo comprende los años 2014-2022, durante esta etapa no solo se vivió la crisis petrolera sino también el proceso de recuperación de la empresa, basados en toda la documentación suministrada para su revisión, estudio de la información organizacional implementada y complementando con indicadores cuantitativos que nos permite evidenciar los ajustes o cambios estructurales de la empresa. Toda esta situación desencadenó una crisis financiera nunca antes vista en la empresa, por falta de liquidez, el no pago de la nómina durante meses, deudas con entidades financieras, recorte considerable de personal

TRABAJO DE GRADO

Opción Práctica y Pasantía.

pasando de tener 400 empleados tanto en la parte administrativa como en los diferentes campamentos a tan solo 50 en su área administrativa.

Partiendo del liderazgo adaptativo, este trabajo analiza los retos e incertidumbres que la empresa enfrentó al momento de planificar e implementar las decisiones para una reestructuración interna, este proceso implicaba una transformación en la cultura organizacional, desvinculación inmediata de personal de campo, eliminación de cargos poco eficientes en la parte administrativa y clasificación de personal que realmente aportaban al proceso de cambio.

Un reto que se evidenció fue la capacidad de la empresa para identificar nuevas oportunidades en el mercado regional, haciendo uso de su infraestructura, su buena reputación en la región y aprovechando la experiencia operativa adquirida durante años en un sector petrolero, donde los estándares de calidad son muy altos. Todo esto permitió abrir nuevas líneas de negocios como la comercialización de alimentos y la prestación de servicios a entidades privadas nunca antes exploradas, generando un cambio significativo al modelo de negocio que venían manejando adaptándose a las nuevas reglas del mercado.

El estudio del caso concluye que las decisiones planificadas e implementadas se basaron en un liderazgo adaptativo que logró recuperar la empresa durante ese periodo de tiempo, no con la misma cantidad de recurso humano y flujo financiero, pero si con la posibilidad de crecer sobre unas bases sólidas, todo esto se logra gracias a la experiencia de la empresa y un gerente capaz de liderar una visión estratégica de adaptación a una crisis.

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Palabras Claves

Liderazgo adaptativo, toma de decisiones, reestructuración empresarial, diversificación de mercados, crisis organizacional.

TRABAJO DE GRADO Opción Práctica y Pasantía.

Problemática Abordada

Casanare durante más de 35 años ha generado una dependencia económica en el sector de los hidrocarburos, en el periodo comprendido entre 2014 y 2016 se evidencia una crisis económica a nivel mundial con el desplome histórico del precio internacional del barril de petróleo pasando de \$110-\$115 dólares a \$30-\$40 dólares, generando una reducción en la inversión y operación extranjera de las empresas de este sector, afectando directamente a las regiones productoras en Colombia y a las empresas que suministraban bienes y servicios como Falck Services LTDA a las diferentes operadoras petroleras que entraron en quiebra.

Falck Services LTDA era una empresa que se dedicaba al catering, hotelería industrial, lavandería y mantenimiento de campamentos petroleros, sufrió una disminución muy importante en la demanda de sus servicios teniendo en cuenta la situación por la que estaban pasando las operadoras petroleras y quienes pararon todas sus actividades en la región. Pero el punto más crítico para la empresa fue la quiebra de su cliente más importante Pacific Rubiales, esto generó una crisis financiera originada por la falta de liquidez, dificultad en el pago de nómina durante meses, endeudamiento con entidades financieras, el atraso en el pago de impuestos y una reducción considerable en su recurso humano.

Al analizar esta situación se puede evidenciar que el problema se origina en la gran dependencia de un solo sector económico o de un solo tipo de cliente, en este caso las operadoras petroleras, esto reduce la capacidad de reacción efectiva ante crisis que exigen cambios o adaptación, comprometiendo seriamente la sostenibilidad de la empresa y la urgencia de

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

replantear el modelo de negocio que durante más de 20 años se venía trabajando sin ningún tipo de actualización.

Bajo estas circunstancias es imperante un liderazgo adaptativo para poder enfrentar los retos de una crisis como la experimentada, como señalan Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky “el liderazgo adaptativo implica movilizar a las personas para que enfrenten realidades difíciles y prosperen en contextos cambiantes”.

Pregunta de investigación: ¿Cómo influyó el liderazgo adaptativo en la toma de decisiones estratégicas que permitieron a Falck Services LTDA superar la crisis del sector petrolero y lograr su diversificación empresarial?

TRABAJO DE GRADO **Opción Práctica y Pasantía.**

Objetivos

Analizar el papel de liderazgo adaptativo en la toma de decisiones estratégicas implementadas por Falck Services LTDA durante la crisis petrolera y su impacto en la transformación y adaptabilidad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar las principales decisiones estratégicas adoptadas por la empresa durante la crisis.
- Estudiar cómo el liderazgo adaptativo influyó en la reestructuración organizacional.
- Evaluar el impacto de la diversificación de servicios en la recuperación y sostenibilidad de la empresa.

TRABAJO DE GRADO **Opción Práctica y Pasantía.**

Metodología

Como ya lo habíamos expuesto el presente trabajo se desarrolla teniendo en cuenta una investigación de tipo cualitativo con el apoyo de datos cuantitativos suministrados por la empresa e investigados en internet, a partir de este enfoque se estudia el proceso de transformación y reestructuración de la empresa Falck Services LTDA basados en las teorías de liderazgo adaptativo interpretadas por autores como Ronald Heifetz (1994), Grashow y Linsky (2009) quienes destacan en todos sus propuestas la importancia de poder adaptarse a las diferentes situaciones de incertidumbre que se presentan en el entorno.

El análisis se sustenta en el estudio documental de toda la información suministrada, teniendo en cuenta el contexto económico de la región, datos importantes del impacto generado por la crisis petrolera, organización cronológica de las diferentes decisiones y estrategias implementadas en la empresa como proceso de recuperación.

En el análisis cuantitativo se tuvieron en cuenta datos que se obtuvieron dentro de los documentos suministrados por la empresa como la cantidad de personal reducido (de 400 a 50 empleados), las nuevas líneas de negocios (4 unidades nuevas) y el nivel de operación de nuevas plantas productivas (70% en la línea cárnica, 100% en la despulpadora de fruta, 100% en la línea confecciones y 100% , observando los diferentes cambios organizaciones realizados dentro de su estructura empresarial.

TRABAJO DE GRADO **Opción Práctica y Pasantía.**

Resultados

Una vez seleccionada la información y analizada detalladamente pudimos constatar que el liderazgo adaptativo fue fundamental en el proceso de permanencia, reestructuración y alcance estratégico de Falck Services LTDA durante y después de la crisis petrolera en el periodo comprendido entre el 2014 y el 2022, este proceso hizo parte de una serie de decisiones acertadas y desacertadas de forma progresiva, de prueba y error al momento de implementarlas, que a medida del tiempo se fueron estructurando de manera coherente con un cambio cultural organizacional.

En principio para comprender la crisis que enfrentó la empresa podemos definir lo que Heifetz (1994) describe como un desafío adaptativo a diferencia de los problemas técnicos, que pueden resolverse con conocimientos previos y procedimientos establecidos, los desafíos adaptativos exigen cambios en los valores, creencias y comportamientos de las organizaciones, en este caso el problema radicaba en la dependencia económica del sector petrolero, limitando una visión empresarial en las oportunidades de negocios en otros sectores.

Se evidenció uno de los primeros resultados en la empresa en identificar la dimensión de la crisis que se estaba viviendo en ese momento, un paso importante dentro del liderazgo adaptativo como señala Heifetz, Grashow y Linsky (2009) que al enfrentar la realidad sin negación es el primer paso para generar cambios sostenibles, y Falck Services LTDA pudo aceptar a tiempo que la crisis generaría un cambio radical en el entorno económico de la empresa.

TRABAJO DE GRADO

Opción Práctica y Pasantía.

Una vez aceptada esta situación la empresa inició a implementar decisiones estratégicas que les permitiera primero bajar costos y segundo optimizar los recursos con los que habían quedado, disminuyendo personal como primera medida pasando de 400 a 50 empleados, siendo uno de los cambios más doloroso por su impacto social pero indispensable para la supervivencia de la empresa.

Esta decisión puede interpretarse desde el liderazgo adaptativo como un proceso de regulación del estrés organizacional. Según Heifetz (2009) los líderes deben mantener el nivel de tensión dentro de un rango productivo que permita el cambio sin generar colapso, en consecuencia esta decisión fue una medida necesaria.

Dentro de los resultados evidenciados también se puede destacar la reestructuración interna de la empresa, eliminando cargos y prácticas deficientes, redefinir roles y procesos en la parte operativa, creando una cultura nueva con un enfoque más abierto, flexible y adaptativo a los diferentes sectores económicos de la región. Este cambio organizacional se evidencia en lo desarrollado por Senge (1990), quien sostiene que las organizaciones que logran aprender de sus experiencias son aquellas que desarrollan ventajas competitivas sostenibles, en el caso de Falck Services LTDA permitió evidenciar las oportunidades de mejora a partir de las debilidades estructurales expuestas en la crisis.

Lo anterior permitió un resultado significativo en la diversificación del portafolio de servicios de la empresa, con nuevas líneas de negocios a partir de su infraestructura instalada, experiencia operacional y oportunidades de negocios en el entorno aprovechando los recursos existentes. Generando cuatro líneas de negocios importantes, la creación de una línea de producción de pulpa de fruta ofreciendo 24 variedades de sabores, incursionando en un mercado sin competencia regional y con un potencial de crecimiento muy alto. De manera similar se

TRABAJO DE GRADO

Opción Práctica y Pasantía.

implementó la línea de confecciones que surgió como una necesidad interna de dotar a todo su personal y se transformó un una oportunidad para ingresar en la solución de dotaciones industriales, colegios, instituciones educativas de educación superior y demás empresas que demandaran este servicio. Este tipo de innovaciones hace referencia a o que Drucker (1985) denomina innovación basada en la necesidad, donde las organizaciones desarrollan soluciones a partir se sus propios desafíos operativos.

La tercera línea es la de cárnicos que en ese momento presentaba un avance del 70% en su funcionamiento, con una planta de desposte que cuenta con certificación INVIMA y con la capacidad operativa que exige la norma, demostrando el fortalecimiento en su infraestructura y las capacidades operacionales de la empresa, teniendo en cuenta que Casanare es uno de los departamentos líder en ganadería y con la proyección de internacionalizar el aeropuerto El Alcaraván de Yopal para generar una zona franca, permitiendo la exportación de este tipo de producto.

La empresa dentro del proceso de reestructuración tuvo que vender muchos activos importantes que ya no necesitaba, toda la línea de catering, contenedores, plantas eléctricas y un listado considerable de unidades innecesarios, como resultado de esta depuración se crea la cuarta línea de alquiler de baños públicos y contenedores para sectores de la construcción, eventos y servicios urbanos requeridos. Estas nuevas cuatro líneas de negocios permitieron ala empresa diversificar sus ingresos explorando otros mercados antes impensables, reduciendo el riesgo detectado y asociado a la dependencia de un solo sector económico. Si llevamos estos resultados a indicadores podemos decir que la empresa logró recuperar el 65% aproximadamente de su capacidad al finalizar el periodo estudiado, permitiéndole a la empresa tener una

TRABAJO DE GRADO

Opción Práctica y Pasantía.

estabilidad económica para el año 2022, un fortalecimiento en su estructura organizacional gracias a la implementación de las decisiones estratégicas mencionadas.

Pudimos analizar que durante todo el proceso la empresa pasó de tener una operación centrada en la estabilidad que le generaba trabajar con el sector petrolero a tener una mentalidad abierta a la innovación, la diversificación y la sostenibilidad. El resultado más importante de todo este proceso de liderazgo adaptativo una cultura organizacional nueva.

Como resultado final podemos afirmar con certeza que Falck Service LTDA, logró superar la crisis construyendo bases sólidas para un crecimiento sostenible en el tiempo para la empresa, debido a la implementación acertada de estrategias de adaptación que permitieron transformar una situación generada por una crisis en una oportunidad de crecimiento empresarial.

Resumiendo todo lo anterior descrito, podemos evidenciar un verdadero liderazgo adaptativo por parte del gerente en la toma de decisiones en momentos de incertidumbre, promoviendo la innovación para generar estrategias que le permitieron diversificar su negocio a nuevos sectores económicos y renovando su modelo de negocio, demostrando que las organizaciones si se pueden adaptar a los diferentes cambios del entorno.

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Tablas

Tabla 1 Producción de pulpa de fruta

Variable	Descripción
Número de variedades	24
Estado	Planta operativa
Nivel de desarrollo	Expansión regional
Proyección	Nacional e internacional

Nota. Elaboración propia (2026)

Tabla 2 Confección de dotaciones

Variable	Descripción
Origen	Necesidad interna
Estado	Producción activa
Mercado objetivo	Empresas externas
Capacidad	Escalable según demanda

Nota. Elaboración propia (2026)

Tabla 3 Planta cárnica

Variable	Descripción
Tipo	Desposte y maduración de carne
Certificaciones	INVIMA
Nivel de operación	70%
Producto	Carne empacada al vacío

Nota. Elaboración propia (2026)

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Tabla 4 Alquiler de baños y contenedores

Variable	Descripción
Servicio	Alquiler para eventos y construcción
Mercado	Empresas privadas y eventos regionales
Estado	Activo
Demanda	Creciente

Nota. Elaboración propia (2026)

TRABAJO DE GRADO **Opción Práctica y Pasantía.**

Conclusiones

- La implementación del liderazgo adaptativo fue indispensable en la planeación de la toma de decisiones estratégicas para que la empresa Falck Service LTDA lograra enfrentar la crisis, adaptarse y poder renovar su modelo de negocio basado en una estructura organizacional sólida y sostenible en el tiempo, sin seguir dependiendo de una sola fuente de negocio.
- La diversificación de sus servicios con un nuevo portafolio basado en la innovación de sus nuevas cuatro líneas de negocios, permitiendo ingresar a nuevos mercados y reduciendo considerablemente su dependencia del sector petrolero, recuperando con el tiempo la sostenibilidad de la empresa basados en su experiencia.
- La capacidad de adaptación en momentos de incertidumbre, su aprendizaje e implementación de la reestructuración organizacional permitieron la recuperación de la empresa y poder proyectar una visión más amplia a nuevas oportunidades, fortaleciendo todas sus capacidades operacionales.

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Referencias

Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Paidós.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Harvard Business Press.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Doubleday.

Kotter, J. (1996). *Liderando el cambio*. Harvard Business School Press.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. Free Press.

Ardila, N. (2018) La crisis del petróleo se convirtió en oportunidad para Casanare. *El Tiempo*
<https://www.eltiempo.com/colombia/crisis-del-petroleo-se-convirtio-en-oportunidad-para-casanare-272624>

Redacción Semana. (2018) Así se reinventa Casanare tras la caída del petróleo. *Revista Semana*
<https://www.semana.com/economia-de-casanare-tras-la-caida-del-precio-del-petroleo/263968/>