



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VUCA: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL

FELIPE MIGUEL GONZÁLEZ FIGUEROA

PROFESORES GUÍA: MAURICIO VARAS VALDÉS, PhD
HÉCTOR VALDÉS-GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE
2021



Universidad del Desarrollo
Facultad de Ingeniería

ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VUCA: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL

POR: FELIPE MIGUEL GONZÁLEZ FIGUEROA

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

PROFESORES GUIA: Mauricio Varas Valdés, PhD y Héctor Valdés-González, PhD

PROFESOR INTEGRANTE 1: José Luis Salazar Navarrete, PhD.

PROFESOR INTEGRANTE 2: Alex Godoy Faúndez, PhD.

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas

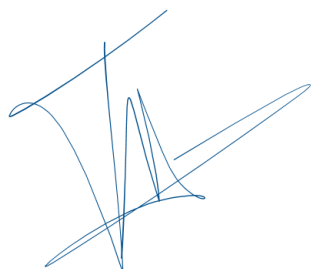
Diciembre, 2021

Santiago, Chile

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VUCA: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



FELIPE MIGUEL GONZÁLEZ FIGUEROA

Firma

A mi pareja, familia y mis futuros hijos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi pareja, quien me ha acompañado durante todo este proceso académico y me ha llenado permanentemente de amor y ánimo para lograr este objetivo común, que simboliza un logro más tanto en lo profesional como en lo personal.

A mis padres y hermanas que siempre han confiado en mis capacidades como si fueran únicas y que sienten tanto o más orgullo que yo, a medida que logro alcanzar nuevas metas.

No puedo dejar de lado a mis abuelos que de una u otra forma siempre nos han acompañado. Han sido testigos de las etapas que hemos ido quemando como familia y también de la forma en que todas las personas que nos rodean se convierten en grandes motivos para que ello ocurra.

Al equipo de docentes presente durante todo el camino del Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del desarrollo, los cuales han sido los motores intelectuales para el desarrollo de este documento. Cada uno de los académicos aportó una mirada diferente sobre la construcción de mi perspectiva y en este estudio hay algo de cada uno de ellos, lo que hace a este proyecto un trabajo aún más enriquecedor para mí.

A mis amigos de toda la vida y a mis nuevos amigos que conocí en el magíster, quienes siempre tienen alguna perspectiva distinta e interesante de ver las cosas, lo que sin duda es una permanente fuente de consejos y reflexión para tomar las decisiones correctas y contar con apoyo cuando se necesita.

Finalmente, y en contexto con este estudio, es inevitable agradecer a mis futuros hijos, quienes serán sin duda los nuevos motores en nuestra vida. La convicción de mi pareja y la mía es consciente de que cada vez está más cerca el momento y el lugar adecuado para que esta nueva etapa comience y nos llene de alegría.

ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VUCA: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL

Felipe Miguel González Figueroa

Bajo la supervisión de los Profesores Mauricio Varas Valdés, PhD y Héctor Valdés-González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

Resumen

Este trabajo presenta el análisis de variables de alto impacto asociadas al grado de adaptabilidad de las empresas en el entorno actual en que participan, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual de adaptabilidad organizacional entornos VUCA, para que las organizaciones en Chile identifiquen y cuantifiquen en base a éste, su capacidad de enfrentar los mercados de forma sostenible. Para lograrlo se desarrolló una revisión bibliográfica acompañada de entrevistas realizadas a altos ejecutivos y líderes de empresas de distintos rubros, con objeto de identificar las variables más relevantes que actualmente fortalecen estratégicamente a las organizaciones chilenas frente a los cambios del mercado. Los datos muestran que, el modelo construido integra las variables de mayor impacto sobre la adaptabilidad de las organizaciones en entornos VUCA, y quedan bien representadas por las dimensiones: Foco en las personas, Cultura de innovación, Liderazgo adaptativo, Formar parte de ecosistemas, Descentralización y Comunicación, Impulsadas por el propósito y Excelencia operacional, y las variables consideradas permiten aplicar el modelo de forma total o parcial, indistintamente del rubro y tamaño de las empresas. En síntesis, el modelo entrega una noción real de que tan preparada está una organización para enfrentar los mercados en el que actualmente se desenvuelve, además de generar una base para la construcción de estrategias que permiten abordar brechas y fortalezas en materia de adaptabilidad organizacional, siendo relevante la integración y desarrollo de las variables mencionadas, complementar el modelo con mecanismos de diagnóstico y capacitar e involucrar a todos los colaboradores de la organización en este aspecto.

PALABRAS CLAVE: Propósito corporativo; Cambio organizacional; Mercados complejos; Gestión de Negocios; Capacidad adaptativa.

HIGHLIGHTS

ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VUCA: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL

Felipe Miguel González Figueroa

- Propone modelo conceptual de adaptabilidad organizacional en entornos VUCA
- Revisión bibliográfica y entrevistas a altos ejecutivos de empresas chilenas
- Identifica variables de mayor impacto sobre la adaptabilidad de las empresas
- Modelo construido a partir de variables clave aplicable sobre todo tipo de empresas
- Entrega una base para estrategias que fortalecen la adaptabilidad organizacional

ÍNDICE GENERAL

| | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 9 |
| 1.1 | CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN: LA BASE DE UNA ESTRATEGIA SOSTENIBLE | 10 |
| 1.2 | BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA | 10 |
| 1.3 | CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO | 15 |
| 1.4 | OBJETIVO GENERAL..... | 15 |
| 1.4.1 | <i>Objetivos específicos</i> | 15 |
| | • REALIZAR UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EN MATERIA DE ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL E IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES VARIABLES QUE IMPACTAN LA ADAPTABILIDAD DE LAS EMPRESAS..... | 15 |
| | • CONTRASTAR Y VALIDAR ESTAS VARIABLES A NIVEL LOCAL A TRAVÉS DE ENTREVISTAS PARA CONSTRUIR UN MODELO CALIBRADO. | 15 |
| | • CONSTRUIR UN MODELO CONCEPTUAL DE ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL QUE PERMITA A LAS EMPRESAS CHILENAS EVALUAR SU CONDICIÓN DE CARA A ENTORNOS VUCA..... | 15 |
| 1.5 | PROPUESTA METODOLÓGICA | 15 |
| 1.6 | ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO | 20 |
| 2 | INFORMACIÓN Y RESULTADOS | 21 |
| 2.1 | PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS | 21 |
| 2.2 | PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN..... | 23 |
| 2.3 | LOS DATOS RECOGIDOS: | 24 |
| 2.4 | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS | 26 |
| 2.5 | DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 34 |
| 3 | ARTÍCULO | 38 |
| 4 | CONCLUSIONES GENERALES | 53 |
| 4.1 | PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS | 54 |
| 5 | REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 56 |
| 6 | ANEXO: REPORTE DE PLAGIO..... | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>FIGURA 1: CONSTRUCCIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</i> | <i>18</i> |
| <i>FIGURA 2: DIMENSIONES O VARIABLES CLAVES A CONSIDERAR POR EMPRESAS CHILENAS SEGÚN INFORMANTES.....</i> | <i>29</i> |
| <i>FIGURA 3: OPINIÓN DE ENTREVISTADOS ACERCA DE LA INCORPORACIÓN DEL MODELO PROPUESTO EN SUS EMPRESAS.</i> | <i>31</i> |
| <i>FIGURA 4: VARIABLES QUE FACILITAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SEGÚN ENTREVISTADOS.....</i> | <i>34</i> |
| <i>FIGURA 5: MODELO CONCEPTUAL DE ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL, ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES CLAVES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.</i> | <i>36</i> |
| | |
| <i>TABLA 1: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA</i> | <i>23</i> |
| <i>TABLA 2: CATEGORIZACIÓN DE RESPUESTAS</i> | <i>24</i> |

1 INTRODUCCIÓN

Conforme evolucionan los mercados, las organizaciones buscan desarrollar estrategias y modelos de negocio que les permitan posicionarse y prosperar a través de ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo, sin embargo, en las últimas décadas este proceso ha adquirido una mayor complejidad, pues se ha acentuado la pérdida de estabilidad y predictibilidad en el mundo empresarial.

Un concepto que define de buena manera el entorno en el que actualmente nos desenvolvemos es el acrónimo VUCA, por sus palabras Volátil, Incierto (uncertain, en idioma inglés), Complejo y Ambiguo, siendo adoptado por el mundo organizacional en los últimos años debido a la turbulencia adquirida por los mercados.

Este fenómeno global es perceptible debido a conceptos como disrupciones, el creciente nivel de expectativas que se genera a nivel de consumidores, el rápido aumento de la generación del conocimiento y la sinergia que esto genera con los avances tecnológicos, entre otras cosas (Merril, 2020).

Los cambios mencionados han impulsado estrategias emergentes asociadas a diferentes prácticas de gestión, nuevas formas de estructurar las organizaciones y distintas transformaciones al interior de ellas, lo que demanda nuevas habilidades y herramientas que deriven en una alta capacidad de adaptación y flexibilidad de todos sus recursos, procesos y estrategias.

De esta forma, las ventajas competitivas de cada empresa se ven aceleradamente amenazadas, por lo que se deben insertar nuevos elementos que les permitan mantener vigentes sus propuestas de valor en el tiempo y con ello ser capaces de responder a las necesidades cambiantes de sus clientes y del medio en el cual participan. Dichos elementos, en un contexto de abundante incertidumbre, incitan a privilegiar dentro de las empresas el desarrollo de características adaptables por sobre fortalezas estables.

Las organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse y de prosperar en este entorno complejo. Adaptarse y cambiar con agilidad es en la actualidad una de las prioridades estratégicas de las empresas en el entorno VUCA, un medio gobernado por los cambios y que exige a las empresas responder a un ritmo acorde a este contexto cada vez más competitivo (Pérez, 2020).

Se torna imperante entonces, identificar y desarrollar las diferentes dimensiones, que, implementadas a nivel estratégico, les permitan a las empresas fortalecer su capacidad de adaptación, y con ello generar la ventaja de reaccionar rápidamente ante la inestabilidad y admitir posibles escenarios desde un paradigma que adopta el cambio permanente como parte de una nueva normalidad.

1.1 Capacidad de adaptación: la base de una estrategia sostenible

Dada esta realidad, es válido replantear algunos aspectos sobre la capacidad de adaptación de las empresas en entornos cambiantes, siendo pertinente cuestionarse ¿Cuáles son las variables de mayor impacto sobre la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile? En efecto, es posible que las empresas desarrollen estrategias para hacer frente a un contexto organizacional inestable, mitigar el impacto que este puede tener sobre ellas y mejorar su capacidad de adaptación al entorno, sin embargo, los modelos o dimensiones disponibles carecen de dimensiones explícitas que tengan un contraste con la realidad local para transformarse en una potente herramienta estratégica. Es por esto por lo que se sugiere la incorporación de un modelo que contribuya a robustecer la adaptabilidad de las empresas en un entorno VUCA.

1.2 Breve discusión de la literatura

Las organizaciones adaptables son aquellas capaces de prosperar en un entorno complejo con alto nivel de incertidumbre. Tienen la capacidad de enfrentar su entorno de forma ágil, utilizan la innovación como una de sus principales herramientas, adoptan el cambio y se transforman para responder a las necesidades cambiantes de sus clientes, del entorno y del mercado. Estas variaciones requieren permanentemente una evaluación y adaptación del diseño original de la organización, o de su estrategia previamente definida (Delloite, 2019). La estrategia está asociada al conjunto de actividades que le permite a una empresa diferenciarse de sus competidores. Éstas deben tener la capacidad de responder ante los cambios del entorno, seleccionando o adaptando deliberadamente dichas actividades, que integradas entre sí, entreguen una mezcla única de valor y deriven en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Cardona-Arbeláez et al., 2020). En la actualidad, dicha condición se hace imperante de abordar, pues los cambios son inevitables y están conducidos

por el rápido aumento de la generación del conocimiento, lo que a su vez genera sinergia con los avances tecnológicos (Merril, 2020).

Un concepto que define de buena manera el entorno en el que nos desenvolvemos es el acrónimo VUCA, por sus palabras Volátil, Incierto (uncertain, en idioma inglés), Complejo y Ambiguo. Este concepto nace en un marco militar post guerra fría y lo adopta posteriormente el mundo organizacional, declarando la turbulencia adquirida por los mercados.

Adaptarse y cambiar con agilidad es en la actualidad una de las prioridades estratégicas de las empresas en el entorno VUCA, un entorno gobernado por los cambios y que exige a las organizaciones responder a un ritmo acorde a este contexto cada vez más competitivo (Pérez, 2020).

Este gran desafío sitúa a las organizaciones sobre una necesidad de mejorar constantemente su capacidad de adaptación y la flexibilidad de todos sus recursos, procesos y estrategias. Esto considera en gran parte al capital humano, el cual debe ser potenciado en base a prácticas y procesos más ágiles, fortaleciendo sus propias competencias, y, por ende, mejorando la capacidad de respuesta de la organización ante cualquier nuevo desafío que se le plantee (Apascaritei & Elvira, 2018).

Adaptabilidad organizacional

Si bien no existe una definición única para el concepto de adaptabilidad organizacional, algunos la relacionan desde hace muchas décadas con la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo con el grado de complejidad que se le presenta. Con el paso de los años hubo matices que acentuaron el foco en nuevas dimensiones como la cultura, la innovación y el liderazgo, como pilares importantes a desarrollar para generar capacidad de adaptación en cada empresa (González, 2015).

Por otra parte, desde el campo de la psicología organizacional, la adaptabilidad se convierte en la capacidad que tienen las personas que componen la organización para responder rápidamente a las demandas del entorno y desarrollarse a un nivel más acelerado, en donde deben afrontar nuevas situaciones de aprendizaje, formar parte de nuevas estructuras, enfrentar nuevos riesgos psicosociales y gestionar los cambios de una forma más efectiva y humana. Otros autores describen este concepto como el grado con el que las organizaciones están en contacto con el cambio y responden al mismo (Foronda, 2018).

Entorno VUCA

Los inicios conceptuales sobre el acrónimo VUCA datan de la época post guerra fría, para describir, en un marco militar, un entorno más volátil, incierto, complejo y ambiguo. VUCA en sí mismo, fue adoptado por el mundo organizacional el año 2001, declarando con ello la turbulencia adquirida por los mercados y el estado de cambio como una “nueva normalidad” (Lawrence, 2013).

La esperanza de vida promedio de las empresas del S&P se redujo en un 80% en las últimas ocho décadas, pasando de 67 años a 15 años. Por otro lado, el 76% de las empresas pertenecientes al FTSE 100 del Reino Unido han desaparecido en las últimas tres décadas (Hill et al., 2018).

Desde 1980, los márgenes operacionales de las empresas duplicaron su volatilidad si se comparan con el comportamiento en 1950, al igual que el tamaño de las empresas con altos márgenes y bajos márgenes. Al mismo tiempo, la probabilidad de que el líder en participación de mercado también lo sea en rentabilidad, disminuyó del 34% en 1950 a un 7% en 2007. (Reeves & Deimler, 2011).

Los mismos autores afirman que convertirse en un competidor adaptable puede ser complejo, especialmente para grandes organizaciones. Éstas normalmente tienen foco en gestionar la eficiencia, y sus estructuras jerárquicas y procesos carecen de flexibilidad para un aprendizaje y cambios rápidos. Estos paradigmas no son fáciles de eliminar, especialmente cuando históricamente han sido la base del éxito, por lo que deben desarrollar una capacidad adaptativa para prosperar.

Algunas habilidades de gestión para para enfrentar este entorno son la visión para guiar a la organización hacia el futuro, conocer y comprender sus capacidades y estrategia, liderazgo, y adaptabilidad, como la habilidad de los líderes para ser flexibles en respuesta al cambio (Truedge, 2018).

Al mismo tiempo, la pandemia asociada al COVID-19 ha instaurado con mayor fuerza un escenario de alta incertidumbre y complejidad, desafiando enormemente a las organizaciones, a su capacidad de adaptación y ha impulsado estrategias emergentes como lo es la transformación digital y la sostenibilidad. El coronavirus ha cambiado la percepción del mundo y ha dado origen a nuevas formas de producir (Esposito et al., 2021).

Modelo de negocios

Según Osterwalder, “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor” y complementa también con ideas como “los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Los mismos autores plantean que, en vista del cambiante entorno al cual se enfrentan las empresas, un modelo de negocio aplicable en el entorno actual no necesariamente será exitoso con el paso del tiempo. Los supuestos sobre la evolución del mercado, de la industria y sus tendencias, proporcionan un espacio de diseño sobre el cual es posible desarrollar opciones de modelo de negocio y prototipos para el futuro.

Modelos y tipos de representación

Las variables clave o elementos que componen la adaptabilidad de las organizaciones, pueden ser descritos a partir de diversos prismas. Desde un foco individual, algunos autores proponen que el desarrollo de habilidades cognitivas y habilidades relacionales forman la base para un desarrollo adaptable a nivel organizacional (Boylan & Turner, 2017).

Otros autores proponen que la adaptabilidad puede ser abordada como un proceso de resolución de problemas en cuatro etapas compuesta por: la generación de opciones para abordar nuevos problemas, conceptualizar opciones alternativas, optimizar las opciones e implementar (Foronda, 2018).

Finalmente, una perspectiva desde variables críticas, puede ser representada a través de las dimensiones propuestas por Smit. Éste propone que la capacidad de adaptación de las empresas queda determinada por el trabajo sobre cinco dimensiones, que son: Orientación al cliente, Creación de cambio, Aprendizaje organizacional, Innovación y creatividad y Flexibilidad (Smit, 2015).

¿Cómo lo abordan en Chile y el resto del mundo?

Para abordar la capacidad de adaptación de las organizaciones, es posible verificar que existe un desarrollo muchas veces de forma indirecta.

Diferentes autores definen dimensiones que favorecen la capacidad de adaptación de las empresas en el contexto actual, y proponen el fortalecimiento de algunas variables a nivel estratégico como lo son: orientación al cliente, el liderazgo, el trabajo sobre la cultura organizacional y la incorporación de la innovación, entre otras cosas. Se puede asociar

entonces que la adaptabilidad de las organizaciones se aborda parcialmente cuando se trabajan algunas de las variables mencionadas.

En cuanto a la innovación, por ejemplo, según la Encuesta Nacional de Innovación emitida en abril de 2020, en Chile solo un 21.4% de las empresas introducen algún tipo de innovación, muy por debajo de otros países de la OCDE (INE, 2020), evidenciándose en este ítem una gran oportunidad para crecer y desarrollar capacidad adaptativa.

Mientras que, a nivel global, el informe “Digital Vortex 2021” generado por DBT Center, revela que la percepción de inestabilidad del entorno es creciente en diversos rubros y tamaños de empresas, por lo que las estrategias de los negocios se han adaptado y han impulsado el crecimiento e innovación, por sobre las estrategias de minimización de costos. (Wade et al., 2021).

Casos de éxito en Chile y el mundo

En algunos casos es explícito el desarrollo de competencias y formación de las organizaciones sobre adaptabilidad organizacional.

En España, por ejemplo, la red de empresas del Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional (CAMTO), en conjunto con el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC) han trabajado, entre otras cosas, en la capacidad de adaptación de las organizaciones, estudios sobre factores claves y creación de métricas en esta materia. El propósito de CAMTO es que sus métricas permitan a las organizaciones descubrir sus capacidades, compararlas, analizar su evolución y contribuir a sus objetivos estratégicos.

Por otra parte, algo similar promueve la empresa CLA Consulting en un plano regional, a través de su propuesta de valor con servicios de consultoría y formación en cuanto a capacidad adaptativa de organizaciones.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de las organizaciones a nivel local, información suficiente o certeza, de la existencia de un modelo conceptual de adaptabilidad para organizaciones en entornos VUCA. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

1.3 Contribución del trabajo

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de herramientas estratégicas para caracterizar el nivel de adaptabilidad de las empresas en Chile. Se propone entonces un modelo conceptual para entregar una base sobre la cual medir el grado de adaptabilidad de éstas, a través de un diagnóstico basado en las variables de mayor impacto en materia de adaptabilidad organizacional en entornos VUCA. En este sentido este proyecto contribuye a la comprensión de las variables críticas que enriquecen y fortalecen las estrategias de las empresas en los mercados actuales y la capacidad de construir objetivos estratégicos en torno a la valiosa capacidad de adaptarse a mercados turbulentos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

1.4 Objetivo general

Proponer un modelo conceptual de adaptabilidad en entornos VUCA, entregando una base para que las organizaciones identifiquen y cuantifiquen su capacidad de enfrentar los mercados actuales y futuros de forma sostenible, transformando el modelo en una herramienta estratégica para las empresas en Chile.

1.4.1 Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica en materia de adaptabilidad organizacional e identificar las principales variables que impactan la adaptabilidad de las empresas.
- Contrastar y validar estas variables a nivel local a través de entrevistas para construir un modelo calibrado.
- Construir un modelo conceptual de adaptabilidad organizacional que permita a las empresas chilenas evaluar su condición de cara a entornos VUCA.

1.5 Propuesta metodológica

Paradigma y diseño: La metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y comienza con una revisión bibliográfica para luego ser complementada por entrevistas semi estructuradas

sobre una muestra por conveniencia (Rodríguez & Valldeoriola, 2009), que considera a altos ejecutivos de empresas chilenas. La revisión de literatura permite contrastar opiniones y estudios de expertos internacionales en materia organizacional, acerca de las variables de mayor impacto en la adaptabilidad de las organizaciones a su entorno, con el fin de construir un modelo conceptual base. La revisión bibliográfica incluye artículos originales de investigación publicados por escuelas de negocios y dirección de empresas de prestigiosas universidades del mundo, artículos elaborados por expertos en management y consultoras expertas en gestión organizacional. Para la realización de esta búsqueda se utilizó google académico a través de palabras clave y también búsqueda directa de informes y artículos de universidades y consultoras que operan a nivel mundial. El segundo instrumento permite complementar el modelo base a través de la opinión de profesionales posicionados en niveles estratégicos de empresas chilenas, permitiendo calibrar el modelo base y luego obtener un modelo conceptual definitivo de adaptabilidad organizacional ajustado a la realidad local.

Población: Dentro de las revistas y escuelas de origen de los artículos utilizados se encuentra: Harvard Business Review (HBR), Harvard Deusto Business Review, Escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra (IESE Business School) e IMD Business School, entre otros. El año de publicación de los artículos e informes seleccionados es 2015 o superior y los criterios de selección de las revistas fueron: acceso a través de Internet, idioma inglés o español como idioma principal de edición y acceso virtual a artículos originales completos. Los criterios de inclusión de los artículos fueron: formato estructurado, metodología claramente exhibida en el caso de artículos de investigación o bien autores expertos en materia organizacional, respaldado por la revista, escuela o empresa de origen del artículo o informe.

Por otra parte, las entrevistas fueron realizadas sobre una muestra elegida por conveniencia. Esta muestra corresponde a ocho gerentes de distintas empresas y rubros. En promedio, los entrevistados cuentan con 20 años de experiencia y tienen en promedio 6,4 años en su cargo.

Entorno: Este trabajo contiene una base compuesta por estudios y opinión de expertos internacionales, predominantemente de origen europeo y norteamericano. Esto conecta con la realidad chilena a través de entrevistas a altos ejecutivos que actualmente se desempeñan como gerentes en empresas chilenas y empresas de origen extranjero o empresas pertenecientes a grupos internacionales con operaciones en Chile.

En este contexto, las empresas involucradas en el proceso de entrevistas la conforman medianas y grandes empresas operando en Chile, en donde un 37,5% de ellas es parte de un grupo internacional o tiene origen extranjero. Todas las empresas mencionadas tienen base en Santiago y tienen una cobertura con sus servicios y/o productos a nivel nacional o latinoamericano (desde Chile). Los rubros en los cuales participan los entrevistados son: alimentación humana, manufactura, innovación e incubación de negocios, banca y finanzas, higiene industrial y salud y nutrición animal. Los mismos entrevistados también han participado previamente en cargos estratégicos en rubros tales como el agrícola, farmacéutico y consumo masivo.

Plan de trabajo

Del análisis de fuentes secundarias, se determina a nivel global, las dimensiones de mayor impacto en el incremento de la capacidad de adaptación de las organizaciones a su entorno. Se propone un modelo base a partir de dimensiones tentativas como pilares de las organizaciones adaptables, para luego complementar con entrevistas aplicadas a altos ejecutivos de empresas chilenas, que permitan calibrar el modelo inicial.

Revisión bibliográfica: De la revisión bibliográfica se establece un modelo de adaptabilidad organizacional como una función que depende de seis dimensiones, las cuales son:

- *Foco en las personas "FP"*: foco en los empleados y los clientes. Empresas que se organizan en torno a redes basadas en el comportamiento y el trabajo de las personas, maximizando el potencial humano (Delloite, 2019). La clave para afrontar los retos actuales está en apostar por el capital humano y su desarrollo (Apascaritei & Elvira, 2018). Al mismo tiempo, las organizaciones deben tener la capacidad de comprender las necesidades de sus clientes y responder ante ellas (Smit, 2015)
- *Cultura de innovación "IN"*: como una de las palancas de la adaptabilidad, a través de la contribución que las personas pueden hacer desde esta dimensión (Smit, 2015). Un buen desempeño organizacional en entornos VUCA requiere innovaciones en el modelo de negocio guiadas por capacidades de sensibilizar y capturar las señales del entorno (Schoemaker et al., 2018).
- *Liderazgo adaptativo "LA"*: el entorno actual demanda que respondan a través de un liderazgo adaptativo. Estos líderes deben ser capaces de anticiparse a las posibles necesidades y articularlas para construir un entendimiento colectivo, adaptación para un

aprendizaje continuo y responsabilidad, incluyendo transparencia en los procesos de toma de decisiones (Ramaligham et al., 2020).

- *Formar parte de ecosistemas "EC"*: reconocer que los desafíos presentes y futuros se resuelven en conjunto con otras organizaciones, que se integran y permiten escalar un propósito común. Estas estructuras permiten procesos de innovación abierta, colaboraciones y cocreaciones, incorporando diversos puntos de vista, capacidades y flexibilidad (Navarro, 2020).
- *Descentralización "DE"*: las organizaciones adaptables gestionan la eficacia y la flexibilidad a través de equipos centralizados y descentralizados. Los equipos pueden cambiar en la medida que cambia el entorno. La toma de decisiones también se aleja de la burocracia, permea la autoridad en sintonía con el propósito (Delloite, 2019).
- *Impulsadas por el propósito "PR"*: la idea organizacional de la existencia del negocio, más allá de los beneficios económicos. Asociado a la capacidad de crear valor compartido y sostenido con el paso del tiempo, integra valores, cultura corporativa y se hace visible a través del compromiso adquirido con sus grupos de interés y toda su cadena de valor (Ruiz, 2021).

La Figura 1 resume de forma esquemática la construcción del modelo conceptual.



Figura 1: Construcción del modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se entrevistan informantes clave, quienes cuentan con experiencia en posiciones estratégicas en empresas chilenas. Dicho instrumento permite contextualizar el modelo básico a la realidad profesional chilena, a través de entrevistas semi estructuradas. Cada entrevista fue antecedida sólo de conceptos básicos y del contexto del estudio, sin

mayor profundización en los conceptos para evitar incidencia en las respuestas del entrevistado.

Entrevista: La entrevista fue configurada a partir de tres secciones, las cuales son “Caracterización del presente y comprensión de la realidad”, “Propuestas de alto impacto” y “Alerta sobre las transformaciones”, con el objetivo de comprender, a través de preguntas semi estructuradas, el nivel de conciencia y percepción de los informantes acerca del fenómeno en estudio, para luego conectar con el modelo propuesto y finalmente despertar alertas y hallazgos sobre posibles barreras y catalizadores a considerar en el modelo final.

Las preguntas se establecieron según la siguiente estructura:

Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

Ítem 1: ¿Cómo entiende el concepto de “adaptabilidad organizacional” en el entorno actual?

Ítem 2: ¿A qué asocia la problemática de que el entorno actual sea (o lo definan como): volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA)?

Ítem 3: En la práctica, ¿Cómo crees que en Chile las organizaciones enfrentan hoy este entorno?

Ítem 4: ¿Cuáles son las dimensiones o variables clave que debe considerar una empresa en Chile para hacer frente a este entorno?

Etapas 2: Propuestas de alto impacto

Ítem 5: ¿Cómo crees que podría mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile?

Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo de adaptabilidad organizacional basado tanto en estudios internacionales como en la opinión de expertos en materia organizacional, ¿Qué opina de introducirlo como herramienta estratégica en su empresa?

Etapas 3: Alerta sobre las transformaciones

Ítem 7: En su opinión, ¿Cuáles son los costos de integrar este modelo a su organización/empresa?

Ítem 8: ¿Cree que el modelo es aplicable en su totalidad en todo tipo de empresa?

Ítem 9: ¿Cuáles son las amenazas o riesgos que provocaría su implementación?

Ítem 10 ¿Cuáles son los factores que facilitarían su implementación?

Finalmente, se analizan las entrevistas, se modifica el modelo base y se construye el modelo conceptual final.

Ética: El estudio presenta como base el concepto de una recopilación de datos responsable y un manejo confidencial de información sensible de las empresas mencionadas en el proceso de entrevistas. De esta manera, se declara que el estudio y los resultados obtenidos representan una alternativa confiable para los fines que el lector estime conveniente.

1.6 Organización y presentación de este trabajo

Este proyecto considera cuatro capítulos principales los que se estructuran como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, entregando su contexto, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Propuesta
6. Resultados
 - a. Análisis de datos
 - b. Discusión de resultados
7. Conclusiones
8. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo y propuestas futuras de investigación, las cuales consideran aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Anexos

2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza las variables de mayor impacto en el fortalecimiento de la capacidad de adaptación de las organizaciones en entornos VUCA. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2021 una revisión bibliográfica, acompañada posteriormente de entrevistas semi estructuradas, con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y la profundización sobre sus ideas para un mejor análisis sobre esta situación.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

Fechas en que se recogieron los datos:

Entre el 8 de marzo de 2021 y el 22 de agosto de 2021 para revisión bibliográfica

Entre el 28 de agosto de 2021 y el 15 de septiembre de 2021 para entrevistas

Coherencia con lo planificado:

La entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloto de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

El número de entrevistados planificados inicialmente, fue modificado conforme se desarrollaron las primeras entrevistas, debido a la convergencia de opiniones de diferentes informantes, siendo ellos de diferentes empresas, rubros y áreas dentro de sus empresas respectivas.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Fortalezas y debilidades del proceso:

Fortalezas:

- Proceso transparente y ético
- Informantes clave con alto nivel de comprensión y contribución sobre el tema abordado
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor y diversa
- Complementar con encuestas
- Incorporar informantes clave a nivel operativo

Población y muestras:

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la revisión bibliográfica se seleccionaron artículos emitidos por expertos de diferentes países en materia organizacional, mientras que para el caso de las entrevistas, se utilizó una muestra no probabilística, ya que se seleccionó a profesionales con cargos estratégicos de diferentes empresas, debido a que se estimó que pudieran tener un mayor conocimiento sobre el tema en estudio.

Instrumento:

Según lo indicado anteriormente, para recoger información sobre el tema de este estudio, se utilizó una revisión bibliográfica y luego un cuestionario con base en tres etapas, el cual permite en una primera instancia, introducir al entrevistado sobre el tema adaptabilidad organizacional y capturar su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de diez preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1: Preguntas de la entrevista

1. ¿Cómo entiende el concepto de “adaptabilidad organizacional” en el entorno actual?
2. ¿A qué asocia la problemática de que el entorno actual sea (o lo definan como): volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA)?
3. En la práctica, ¿Cómo crees que en Chile las organizaciones enfrentan hoy este entorno?
4. ¿Cuáles son las dimensiones o variables clave que debe considerar una empresa en Chile para hacer frente a este entorno?
5. ¿Cómo crees que podría mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile?
6. Si yo le propusiera un modelo de adaptabilidad organizacional basado tanto en estudios internacionales como en la opinión de expertos en materia organizacional, ¿Qué opina de introducirlo como herramienta estratégica en su empresa?
7. En su opinión, ¿Cuáles son los costos de integrar este modelo a su organización/empresa?
8. ¿Cree que el modelo es aplicable en su totalidad en todo tipo de empresa?
9. ¿Cuáles son las amenazas o riesgos que provocaría su implementación?
10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían su implementación?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la capacidad de adaptación que tienen las organizaciones actualmente y las variables que pueden fortalecer dicha capacidad en un plano local, además de la comprensión sobre factores que pueden facilitar la implementación de modelos que actúen en esta línea.

2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se realizó una revisión bibliográfica y se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi estructurada, a través de un cuestionario de

respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la Tabla 2.

Tabla 2: Categorización de respuestas

| Ítem | Categoría |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ¿Cómo entiende el concepto de “adaptabilidad organizacional”? | Capacidad para adaptarse y reaccionar a los cambios del mercado |
| | Capacidad de respuesta ante los cambios sin un impacto relevante en su desempeño |
| | Entender continuamente los requerimientos de los clientes |
| | Visión de futuro y desarrollo de un músculo para adaptarse |
| 2. ¿A qué asocias la problemática de que el entorno actual sea (o lo definan como): volátil, incierto, complejo y ambiguo? | A la tecnología y su acelerado desarrollo |
| | A los clientes cada vez más exigentes y a la rápida transmisión de las expectativas |
| | El entorno siempre ha sido VUCA, actualmente se percibe de mejor forma |
| | A cambios en la sociedad y su apertura a la diversidad |
| 3. ¿Cómo crees que en Chile las organizaciones enfrentan hoy este entorno? | Parcialmente, las empresas tradicionales no toman acción si el impacto no es significativo |
| | En los últimos años se aborda a través de la gestión, si se compara a nivel regional |
| | Algunas grandes empresas y/o ciertos rubros, incorporando tecnología y una visión global |
| 4. ¿Cuáles son las dimensiones o variables | Estructuras descentralizadas, liderazgo, foco en las personas |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| clave que debe considerar una empresa en Chile para hacer frente a este entorno? | Gestión de la innovación, cultura organizacional e integrar a la cadena de valor colaborativamente |
| | Comunicación, sensibilizar el entorno y sus tendencias |
| 5. ¿Cómo crees que podría mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile? | Con liderazgo que entregue flexibilidad a la organización |
| | Ubicando a las personas en el centro |
| | Descentralizando, con un trabajo colaborativo con la cadena de valor y excelencia operacional |
| | Teniendo equipos capaces de captar las tendencias externas para incorporarlas a los procesos |
| 6. Si yo le propusiera un modelo de adaptabilidad organizacional basado en estudios internacionales y expertos en materia organizacional ¿Qué opina de introducirlo como herramienta estratégica en su empresa? | Integraría las dimensiones de mayor impacto |
| | Integraría la totalidad, algunas dimensiones antes que otras |
| 7. En su opinión ¿Cuáles son los costos de integrar este modelo a su organización/empresa? | Los costos más significativos son intangibles (habilidades, cambio cultural, entre otros) |
| | Cambio de profesionales que no se adapten al modelo |
| | Liderazgo para romper la inercia del paradigma establecido |
| | Costos para tener personas altamente capacitadas o para externalizar servicios |
| 8. ¿Cree que es aplicable en su totalidad en todo tipo de empresa? | No, depende del rubro y del tipo de empresa |
| | Sí |

| | |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9. ¿Cuáles son las amenazas o riesgos para aplicar este modelo? | Un liderazgo no acorde, colaboradores con falta de competencias y falta de comunicación |
| | Altos mandos no comprometidos, esperar resultados al corto plazo y no respetar los procesos |
| | Pérdida de competitividad en la transición mientras se implementa |
| | Resistencia al cambio |
| 10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían su implementación? | Presiones del mercado |
| | Alta gerencia involucrada, comunicación y capital humano con competencias clave |
| | Vincularse con las personas y formar un ecosistema colaborativo |
| | Gestión a nivel de proyecto y datos que hagan tangible el beneficio |

2.4 Análisis e interpretación de los datos

A continuación, se exhiben los resultados obtenidos tras realizar la revisión bibliográfica y la aplicación de entrevistas. Las respuestas han sido categorizadas y sintetizan la información considerada relevante para este artículo.

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

Ítem 1: ¿Cómo entiende el concepto de “adaptabilidad organizacional” en el entorno actual?

En el primer ítem, un 50% de los entrevistados coincide en que el concepto de adaptabilidad organizacional se entiende como la capacidad de una empresa para adaptarse y reaccionar ante los cambios del mercado, y consideran que dicha capacidad integra componentes reactivos y prospectivos, lo que queda explicitado por los informantes cuando indican que “Debemos tener herramientas para ser reactivo y también tener visión de futuro y mapear las tendencias (entrevistado 4)” y reconocen la importancia de esta capacidad indicando que “La adaptabilidad de las empresas es importante para la supervivencia de ellas en el tiempo (entrevistado 1)”. Por otra parte, un 25% de las personas entrevistadas relaciona el concepto

directamente con entender de forma continua los requerimientos de los clientes. En menor porcentaje, las respuestas se enfocan en el resultado de la empresa, indicando que se trata de la capacidad de respuesta ante cambios internos y externos sin un impacto significativo en el desempeño de la organización. Esto último queda en manifiesto cuando indican que la "Adaptabilidad organizacional es la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a nuevas variables externas e internas y de la habilidad de gestionarlo en un tiempo adecuado, sin perjudicar la continuidad operacional (entrevistado 2)".

Ítem 2: ¿A qué asocia la problemática de que el entorno actual sea (o lo definan como): volátil, incierto, complejo y ambiguo?

Si bien todos los entrevistados consideran que VUCA es un correcto acrónimo para definir el entorno organizacional actual, lo asocian a distintos fenómenos. En este sentido, un 37,5% de los entrevistados considera que esto se debe a clientes cada vez más exigentes y a la rápida transmisión de las expectativas que se generan, comentando que "La transmisión de las expectativas de los usuarios es muy acelerada debido a las tecnologías de la información, se genera un concepto conocido como expectativas líquidas (entrevistado 3)", Mientras que un 25% de las respuestas apuntan a que este entorno se debe a la tecnología y su acelerado desarrollo, justificando que "Estamos en una industria evolucionada y las empresas se ven desafiadas a tener un equipo humano sólido y flexible (entrevistado 2)".

Otro 25% comenta que el entorno organizacional siempre ha sido inestable o VUCA, sin embargo, actualmente es un fenómeno más fácil de percibir: "La incertidumbre siempre ha existido, sin embargo, ahora hay mayores recursos e información para percibirlo (entrevistado 4)" y bajo el mismo argumento manifiestan que "hay que interiorizar el cambio como una condición permanente dentro de las organizaciones (entrevistado 7)".

Finalmente, un 12,5% de los entrevistados considera que el entorno VUCA, lo es debido a una apertura masiva a la diversidad, indicando que "La apertura a la diversidad apoyada por la conectividad y la tecnología forma sistemas mucho más complejos de satisfacer (entrevistado 5)".

Ítem 3: En la práctica, ¿Cómo crees que en Chile las organizaciones enfrentan hoy este entorno?

Si bien los dos primeros ítems reconocen el fenómeno como un asunto global, los entrevistados evidencian mayoritariamente que las empresas chilenas tienden a abordarlo según su rubro, tamaño o el impacto que genere sobre ellas. Un 37,5% de los entrevistados hablan de que es abordado parcialmente, y que las empresas tradicionales no toman acción si el impacto generado por el entorno no es significativo, indicando que "Actualmente las empresas asignan mayor importancia que antes a temas sociales, ambientales y flexibilizan en ciertos aspectos de los nuevos mercados, pero aún no se le da la importancia que se debe (entrevistado 1)"; "El impacto de la pandemia ha generado un antes y un después en cuanto a la forma de enfrentar la incertidumbre (entrevistado 7)". En paralelo, un 37,5% indica que se hace frente a entornos VUCA principalmente en grandes empresas y/o ciertos rubros, incorporando tecnología y una visión global, esto lo indican diciendo que "las grandes empresas generan mecanismos y se especializan para ser más flexibles. Algunas empresas pequeñas modernas nacen con una flexibilidad más definida (entrevistado 6)".

En menor porcentaje, un 25%, considera que, en Chile, el entorno actual es abordado de buena forma si se compara a nivel regional y que las empresas en los últimos años han cambiado su forma de gestionar, de proyectarse y de tener mayor foco en las personas, complementando con ideas como "Algunas empresas intentan ser más flexibles y ágiles, como lo son algunas empresas pequeñas (entrevistado 3)".

Ítem 4: ¿Cuáles son las dimensiones o variables clave que debe considerar una empresa en Chile para hacer frente a este entorno?

Según los entrevistados, las dimensiones que se deben trabajar para hacer frente a entornos VUCA son: estructuras descentralizadas, foco en las personas (internas y externas) y liderazgo (37,5%); comunicación y sensibilizar el entorno y sus tendencias (37,5%) y gestión de la innovación, cultura organizacional e integrar a la cadena de valor colaborativamente (25%). En este sentido, el conjunto de dimensiones mencionadas es complementado entre otras cosas por: "VUCA no afecta por igual a todas las compañías (entrevistado 1)"; "En las organizaciones en las que he participado, el foco son las personas y las necesidades de los clientes han sido claves (entrevistado 2)".

Por otra parte, los entrevistados que coinciden con el segundo grupo de dimensiones antes mencionado comentan que "Los empleados deben ser capaces de cambiar junto a los procesos de acuerdo a las tendencias (entrevistado 5)"; "Las variables claves dependerán del tipo de empresa, rubro y su cercanía con el consumidor final. se requiere gente especializada en medir las señales del entorno y las tendencias (entrevistado 7)".

El 25% previamente mencionado, suma variables como la gestión de la innovación e integrar a la cadena de valor, esto queda en evidencia cuando indican que: "La cadena de valor se puede integrar de forma colaborativa a nivel de ecosistemas (entrevistado 4)".

La distribución categorizada de las respuestas se resume en la Figura 2.

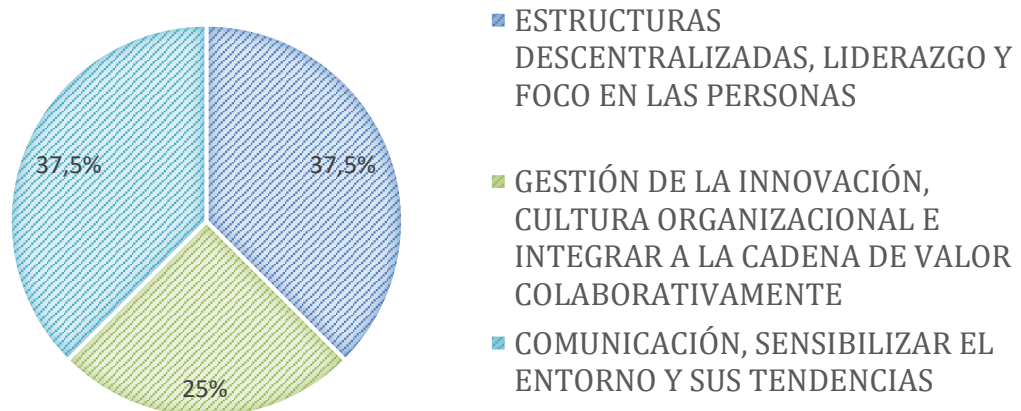


Figura 2: Dimensiones o variables claves a considerar por empresas chilenas según informantes.

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

Ítem 5: ¿Cómo cree que podría mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile?

Según los entrevistados, en un 50% coinciden en que la capacidad de adaptación de las empresas en Chile podría mejorar a través de equipos capaces de captar las tendencias externas para luego incorporarlas a los procesos internos de la organización, comentando que "Las empresas deben ser capaces de captar las tendencias e internalizarlas a nivel estratégico, independiente de las tecnologías o metodologías de turno (entrevistado 6)". Una

segunda mayoría, equivalente a un 25%, indica que es posible lograr una mejor capacidad de adaptación con un liderazgo que entregue flexibilidad a la organización, siendo factible a través de ideas como "Los líderes deberían conocer bien las fronteras de la organización, comprender a los clientes y a los proveedores (entrevistado 3)".

Otros mecanismos propuestos por un 12,5% de los informantes sugieren un trabajo colaborativo con la cadena de valor y desarrollar la excelencia operacional, mientras que otro grupo en igual porcentaje propone ubicar a las personas en el centro. Esto último queda de manifiesto cuando los informantes mencionan "Cada vez los colaboradores permanecen menos en las organizaciones, se debe madurar el lazo con las personas (entrevistado 2)"

Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo de adaptabilidad organizacional basado en estudios internacionales y expertos en materia organizacional ¿Qué opina de introducirlo como herramienta estratégica en su empresa?

En este ítem se ha propuesto un modelo conceptual básico compuesto por seis dimensiones consideradas como variables clave para desarrollar la capacidad de adaptación de las organizaciones en su entorno. En el modelo mencionado, las dimensiones exhibidas fueron:

- Foco en las personas (internas y externas)
- Gestión de la innovación
- Liderazgo adaptativo
- Formar parte de ecosistemas
- Descentralización
- Impulsadas por el propósito.

Cada dimensión fue brevemente definida mientras se expuso el modelo. El modelo explicita que las dimensiones mencionadas son variables de las cuales depende la adaptabilidad organizacional y entre ellas puede existir interdependencia. No se manifiesta escala alguna en cuanto a relevancia, orden u otra propiedad que induzca preferencias.

El 100% de los entrevistados declaran que implementarían el modelo a su organización y mencionan que existirían beneficios al implementarlo tales como "Tomar un modelo que trabaje la adaptabilidad de la organización trabajará la continuidad de la empresa en el tiempo (Entrevistado 1)", "Integrar modelos de este estilo podría ser un ente diferenciador (Entrevistado 2)", "Implementarlo permitiría disminuir el fracaso de las organizaciones (entrevistado 7)" y "las empresas que no se adapten hoy en día van a morir (entrevistado 8)".

El 87,5% manifiesta que todas las dimensiones exhibidas son aplicables y consideran que algunas de ellas podrían implementarse o trabajarse primero que otras, este concepto queda de manifiesto cuando indican: "Las dimensiones son todas importantes, sin embargo, la base debe ser el propósito y los principios que sustentan su creencia (entrevistado 3)", "Las variables deben ser interiorizadas desde los directorios y altas gerencias. En empresas más grandes podría ser más complejo descentralizar, pero deben hacerlo para perder inercia y generar flexibilidad (entrevistado 8)", "Formar ecosistemas podría ser una segunda derivada, ya es complejo introducir cambios internos (entrevistado 2)" y "La aplicabilidad de cada variable del modelo depende del tiempo y del peso de cada una de ellas (entrevistado 4)".

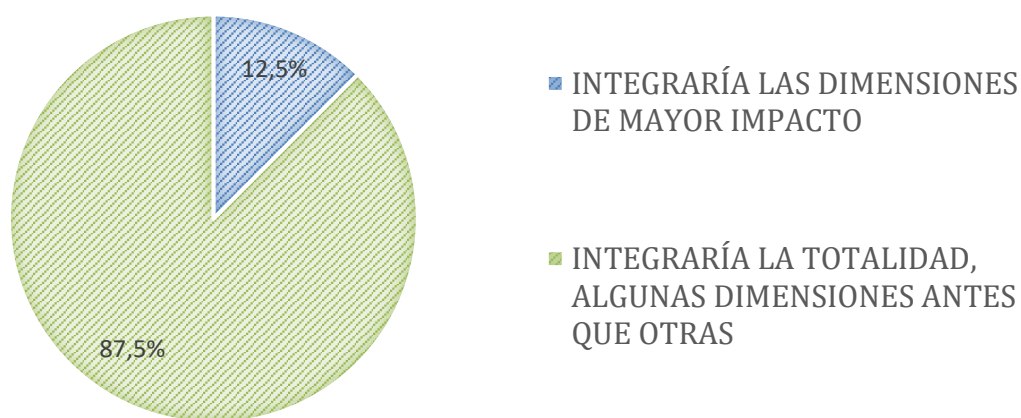


Figura 3: Opinión de entrevistados acerca de la incorporación del modelo propuesto en sus empresas.

El restante 12,5% de las respuestas apuntan a implementar sólo las variables de mayor impacto según el tipo de empresa. Algunos entrevistados mencionan en esta línea: "Algunos rubros no se ven tan amenazados como otros. En algunos rubros podría ser más relevante la

optimización (mejora continua, lean) (Entrevistado 1)". Las respuestas asociadas al ítem 6 de la entrevista se resumen en la Figura 3.

Ningún entrevistado consideró prescindible algunas de las dimensiones presentadas, sin embargo, mencionaron dimensiones a añadir tales como: La comunicación, mejora continua y la excelencia operacional.

Etapas 3: Alerta sobre las transformaciones

Ítem 7: En su opinión ¿Cuáles son los costos de integrar este modelo a su organización/empresa?

Los costos mencionados apuntan mayoritariamente a costos intangibles (37,5%), tales como desarrollo de habilidades y cambio cultural dentro de la organización. En este sentido aparecen ideas como: "Se requiere mucha gestión y equipos capaces de interiorizar las megatendencias (entrevistado 5)". Otros puntos de vista indican que los costos se asocian a líderes aptos para cambiar los paradigmas establecidos (25%) o bien, costos para tener personas altamente capacitadas o para externalizar servicios que trabajen en el fortalecimiento de las dimensiones expuestas (25%), indicando sobre este último concepto: "Las empresas deberían buscar apoyo interno o externo para poder implementar este tipo de modelos por su supervivencia, es una inversión (entrevistado 8)".

Finalmente, un 12,5% de los entrevistados consideran que los costos podrían involucrar a la renovación de profesionales que tengan las competencias de integrarse e integrar el modelo.

Ítem 8: ¿Cree que es aplicable en su totalidad en todo tipo de empresa?

Un 87,5% de los entrevistados considera que sí es aplicable en su totalidad a todo tipo de empresa y complementan que el ritmo y forma de implementación dependerá de otras variables como el tipo y tamaño de empresa y de las prioridades de cada una de ellas. Algunos de los entrevistados manifiestan acerca de la implementación del modelo en todo tipo de empresa declaraciones como: "Totalmente, se podría incentivar la aplicación a través de datos de las empresas que no lo aplican o no desarrollan estas dimensiones (entrevistado 4)", "Es aplicable a todo tipo de empresa, sin embargo según el tamaño de la empresa las prioridades pueden cambiar, empresas pequeñas pueden abordarlo instintivamente y no a

nivel de modelo estratégico o de proceso (entrevistado 5)", "Sí , según el tamaño de la empresa deberían tener modelos de aplicabilidad diferente (entrevistado 6)" y "En algunas empresas serán algunas variables más importantes que otras (entrevistado 8)".

Por otra parte, el restante 12,5% de los entrevistados, considera que no es aplicable en su totalidad en cualquier tipo de empresa, y dependerá del tipo de organización.

Ítem 9: ¿Cuáles son las amenazas o riesgos que provocaría su implementación?

Las amenazas más relevantes para el 37,5% de los entrevistados están asociadas a carencias de liderazgos acordes, colaboradores con falta de competencias y falta de comunicación, reforzando esta categoría con comentarios como: "El capital humano puede marcar la diferencia si todos los competidores implementan este tipo de modelo (entrevistado 5)". Un segundo grupo de igual tamaño considera que las amenazas principales están en altos mandos no comprometidos, esperar resultados al corto plazo y no respetar los procesos de implementación declarando "La alta gerencia tiene un desafío importante para involucrarse y entregar poder (entrevistado 7)".

En menor porcentaje, aparecen amenazas como resistencia al cambio en un 12,5% y, en igual porcentaje, pérdida de competitividad en la transición mientras se implementa el modelo.

Ítem 10 ¿Cuáles son los factores que facilitarían su implementación?

Un 50% de los entrevistados coincide en que una alta gerencia involucrada, la comunicación y un capital humano con las competencias adecuadas, son facilitadores en la implementación de este tipo de modelo, dentro de este grupo indican que: "La clave serían líderes involucrados, alta gerencia comprometida y equipos que forman células ágiles (entrevistado 8)".

Una segunda mayoría (25%) apunta a la gestión sobre su implementación y al manejo de datos para tomar la decisión de hacerlo, por lo que se involucran métricas y un manejo a nivel de proyecto, en donde algunos entrevistados indican que: "Se debe abordar como un proyecto y se debe evaluar en todas sus dimensiones (entrevistado 6)"

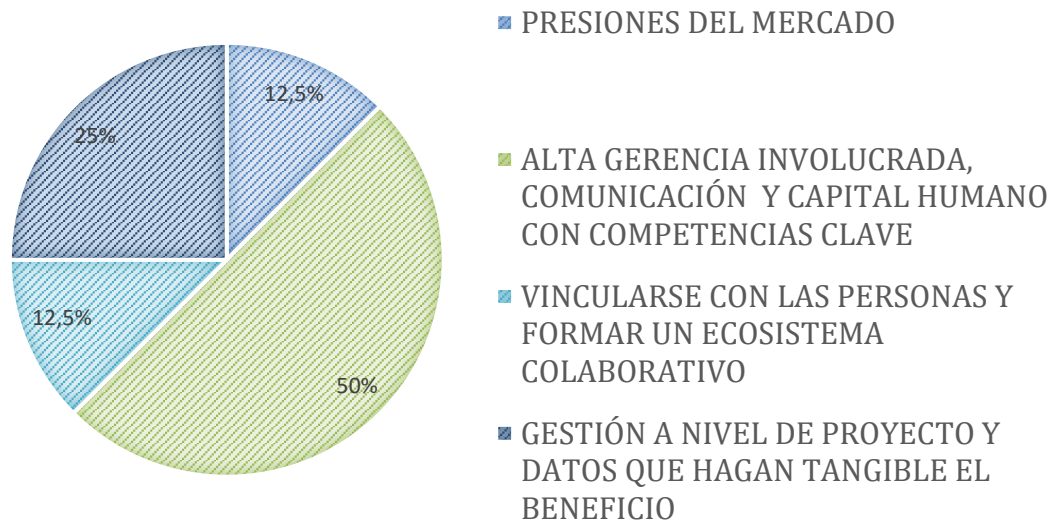


Figura 4: Variables que facilitan la implementación del modelo según entrevistados.

Por último, un 12,5% de los informantes mencionan que la vinculación con las personas y formar ecosistemas colaborativos son palancas para la implementación, mientras que un último 12,5% de entrevistados hacen referencias a factores externos como lo son las presiones del mercado.

De forma resumida, la distribución por categorías para la pregunta es cuestión, se puede ver en la Figura 4.

2.5 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible detectar que, en un porcentaje mayoritario, los altos ejecutivos asocian la adaptabilidad organizacional a la capacidad de una organización para gestionar cambios internos en respuesta a cambios externos, adaptándose y reaccionando a los cambios del mercado.

Todos los entrevistados están de acuerdo con que el entorno actual queda bien definido por el acrónimo VUCA, y consideran que es un entorno que exige más a las organizaciones en comparación a décadas anteriores. La pérdida de estabilidad de los mercados la asocian principalmente a la aparición de nuevas tecnologías y al cambio en las expectativas de los clientes o consumidores. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados coincide que en Chile sólo las grandes empresas, o aquellas que se ven impactadas por las variantes del entorno,

toman acción para gestionar cambios organizacionales y adaptarse. Sólo un 25% de los entrevistados reconoce cambios importantes en la forma de hacer gestión y ve un avance positivo en las empresas chilenas a nivel regional. Los hallazgos mencionados están en acuerdo con los resultados exhibidos por el DBT Center este 2021, en donde un 90% de los altos ejecutivos encuestados declara que las disrupciones están afectando a sus industrias, mientras que un 39% asume que sus organizaciones no toman las acciones necesarias para hacer frente a esta situación (Wade et al., 2021). Esto se condice con el significativo nivel de conciencia que actualmente tienen los altos ejecutivos respecto a los cambios del entorno y a sus amenazas, sin embargo, en la práctica, un porcentaje menor de organizaciones toma acción frente a esta tesis, lo que genera un desfase respecto a las transformaciones de las empresas con respecto a los cambios del entorno. Para abordar las brechas detectadas se propone promover la integración y desarrollo de las variables que fortalecen la adaptabilidad organizacional junto a las estrategias de las empresas para incluir en sus planificaciones y objetivos, el fortalecimiento de la adaptabilidad como una ventaja competitiva.

Respecto a la fase propuesta de alto impacto, se evidencia un absoluto nivel de interés en la implementación de este tipo de modelo en las empresas y es considerado como una oportunidad de fortalecerlas estratégicamente para adaptarse y cambiar en respuesta al entorno actual. Lo mencionado es concordante con lo explicitado por otros autores como Pérez, cuando mencionan que actualmente es clave tener procesos de cambio exitosos y esto es cada vez más relevante para adaptarse al entorno económico actual, caracterizado por la incertidumbre y el constante cambio (Pérez, 2020). Al mismo tiempo, las variables consideradas por los altos ejecutivos como las más relevantes en el incremento de la capacidad de adaptación de las empresas, están en sintonía con las seis dimensiones propuestas en el modelo base. De esta forma, las dimensiones validadas por los entrevistados en un contexto local, concuerdan con la opinión de los autores Apascaritei y Elvira, Smit, Ruiz, Navarro, Delloite, Ramalignam y Schoemaker. Derivado de esta etapa de entrevistas, se ha propuesto la inclusión explícita de la comunicación y la excelencia operacional, sobre el modelo base.

El modelo conceptual de adaptabilidad organizacional modificado se exhibe en la Figura 5. En este se exponen siete dimensiones clave a desarrollar por las empresas para ser adaptable

en Chile. Estas dimensiones son: Foco en las personas “FP” (internas y externas), Cultura de innovación “IN”, Liderazgo adaptativo “LA”, Formar parte de ecosistemas “EC”, Descentralización y comunicación “DyC”, Impulsadas por el propósito “PR” y Excelencia operacional “EO”.

Podemos representar entonces a la adaptabilidad organizacional como una función que depende de todas las variables anteriores, además del tiempo.

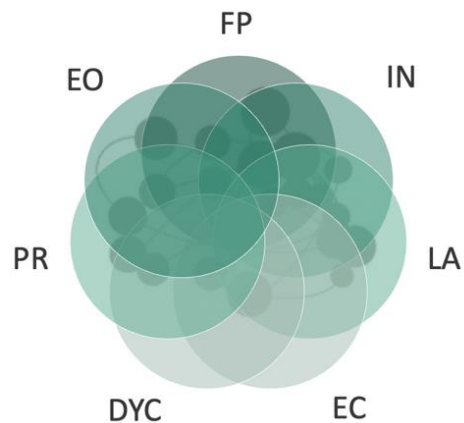


Figura 5: Modelo conceptual de adaptabilidad organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Si bien se percibe un gran consenso tanto en las variables consideradas como en la implementación del modelo, también existen costos que dificultan este último proceso, como los son: el cambio cultural, desarrollo y captura de talentos, renovación de personal y nuevos líderes que permitan enfrentar el proceso de cambio de forma eficaz. Para abordar estas diferencias, se propone capacitar a los líderes y colaboradores de las empresas en materia de adaptabilidad organizacional, entornos VUCA y gestión del cambio, para promover en todos los niveles un grado de compromiso superior con eventuales cambios al interior de la empresa.

Finalmente, en la etapa de alertas sobre las transformaciones, en un 50% afirman que, para implementar el modelo, es clave que los altos niveles de las organizaciones estén alineados y se debe contar con un capital humano y liderazgos sólidos. Lo mencionado coincide con lo expuesto por Joshi, cuando menciona que los cambios que comienzan en lo alto de la organización facilitan las transformaciones (Joshi et al.,2018), y al mismo tiempo está de

acuerdo a lo expresado por Villa, quien sostiene la relevancia de contar con líderes cuyas características adaptativas son claves para enfrentar entornos VUCA (Villa, 2020).

De esta forma, se propone incentivar a las organizaciones que midan su grado de adaptabilidad y su evolución, con base en el modelo exhibido y la generación de encuestas y métricas internas adaptadas a su industria y tamaño. También es relevante involucrar en estas prácticas a todos los niveles de la organización, fomentando la participación de los altos ejecutivos como facilitadores del proceso de cambio.

El modelo propuesto indica las variables de mayor impacto en la adaptabilidad de las organizaciones en Chile y no establece un orden de prioridad o importancia entre ellos, dado el consenso de que esto dependerá no solo del tamaño y rubro de las empresas, sino que también de las prioridades estratégicas de cada una de ellas. Por el contrario, sí se establece una interdependencia entre ellas, asumiendo su existencia ya sea de forma directa o indirecta.

3 ARTÍCULO

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VUCA: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL

Felipe Miguel González Figueroa

^a Graduado del programa de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, fegonzalezf@udd.cl

Resumen:

Este trabajo presenta el análisis de variables de alto impacto asociadas al grado de adaptabilidad de las empresas en el entorno actual en que participan, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. El objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual de adaptabilidad organizacional entornos VUCA, para que las organizaciones en Chile identifiquen y cuantifiquen en base a éste, su capacidad de enfrentar los mercados de forma sostenible. Para lograrlo se desarrolló una revisión bibliográfica acompañada de entrevistas realizadas a altos ejecutivos y líderes de empresas de distintos rubros, con objeto de identificar las variables más relevantes que actualmente fortalecen estratégicamente a las organizaciones chilenas frente a los cambios del mercado. Los datos muestran que, el modelo construido integra las variables de mayor impacto sobre la adaptabilidad de las organizaciones en entornos VUCA, y quedan bien representadas por las dimensiones: Foco en las personas, Cultura de innovación, Liderazgo adaptativo, Formar parte de ecosistemas, Descentralización y Comunicación, Impulsadas por el propósito y Excelencia operacional, y las variables consideradas permiten aplicar el modelo de forma total o parcial, indistintamente del rubro y tamaño de las empresas. En síntesis, el modelo entrega una noción real de que tan preparada está una organización para enfrentar los mercados en el que actualmente se desenvuelve, además de generar una base para la construcción de estrategias que permiten abordar brechas y fortalezas en materia de adaptabilidad organizacional, siendo relevante la integración y desarrollo de las variables mencionadas, complementar el modelo con mecanismos de diagnóstico y capacitar e involucrar a todos los colaboradores de la organización en este aspecto.

Palabras clave: Propósito corporativo; Cambio organizacional; Mercados complejos; Gestión de Negocios; Capacidad adaptativa.

1. Introducción

Las organizaciones adaptables son aquellas capaces de prosperar en un entorno complejo con alto nivel de incertidumbre. Tienen la capacidad de enfrentar su entorno de forma ágil, utilizan la innovación como una de sus principales herramientas, adoptan el cambio y se transforman para responder a las necesidades cambiantes de sus clientes, del entorno y del mercado. Estas variaciones requieren permanentemente una evaluación y adaptación del diseño original de la organización, o de su estrategia previamente definida (Deloitte, 2019).

La estrategia está asociada al conjunto de actividades que le permite a una empresa diferenciarse de sus competidores. Éstas deben tener la capacidad de

responder ante los cambios del entorno, seleccionando o adaptando deliberadamente dichas actividades, que integradas entre sí, entreguen una mezcla única de valor y deriven en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Cardona-Arbeláez et al., 2020). En la actualidad, dicha condición se hace imperante de abordar, pues los cambios son inevitables y están conducidos por el rápido aumento de la generación del conocimiento, lo que a su vez genera sinergia con los avances tecnológicos (Merril, 2020).

Un concepto que define de buena manera el entorno en el que nos desenvolvemos es el acrónimo VUCA, por sus palabras Volátil, Incierto (uncertain, en idioma inglés), Complejo y Ambiguo. Este concepto nace en un marco militar post guerra fría y lo adopta posteriormente el

mundo organizacional, declarando la turbulencia adquirida por los mercados.

Adaptarse y cambiar con agilidad es en la actualidad una de las prioridades estratégicas de las empresas en el entorno VUCA, un entorno gobernado por los cambios y que exige a las organizaciones responder a un ritmo acorde a este contexto cada vez más competitivo (Pérez, 2020).

Este gran desafío sitúa a las organizaciones sobre una necesidad de mejorar constantemente su capacidad de adaptación y la flexibilidad de todos sus recursos, procesos y estrategias. Esto considera en gran parte al capital humano, el cual debe ser potenciado en base a prácticas y procesos más ágiles, fortaleciendo sus propias competencias, y, por ende, mejorando la capacidad de respuesta de la organización ante cualquier nuevo desafío que se le plantee (Apascarietei & Elvira, 2018).

Adaptabilidad organizacional

Si bien no existe una definición única para el concepto de adaptabilidad organizacional, algunos la relacionan desde hace muchas décadas con la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo con el grado de complejidad que se le presenta. Con el paso de los años hubo matices que acentuaron el foco en nuevas dimensiones como la cultura, la innovación y el liderazgo, como pilares importantes a desarrollar para generar capacidad de adaptación en cada empresa (González, 2015).

Por otra parte, desde el campo de la psicología organizacional, la adaptabilidad se convierte en la capacidad que tienen las personas que componen la organización para responder rápidamente a las demandas del entorno y desarrollarse a un nivel más acelerado, en donde deben afrontar nuevas situaciones de aprendizaje, formar parte de nuevas estructuras, enfrentar nuevos riesgos psicosociales y gestionar los cambios de una forma más efectiva y humana. Otros autores describen este concepto como el grado con el que las organizaciones están en contacto con el cambio y responden al mismo (Foronda, 2018).

Entorno VUCA

Los inicios conceptuales sobre el acrónimo VUCA datan de la época post guerra fría, para describir, en un marco militar, un entorno más volátil, incierto, complejo y ambiguo. VUCA en sí mismo, fue adoptado por el mundo organizacional el año 2001, declarando con ello la turbulencia adquirida por los mercados y el estado de

cambio como una “nueva normalidad” (Lawrence, 2013).

La esperanza de vida promedio de las empresas del S&P se redujo en un 80% en las últimas ocho décadas, pasando de 67 años a 15 años. Por otro lado, el 76% de las empresas pertenecientes al FTSE 100 del Reino Unido han desaparecido en las últimas tres décadas (Hill et al., 2018).

Desde 1980, los márgenes operacionales de las empresas duplicaron su volatilidad si se comparan con el comportamiento en 1950, al igual que el tamaño de las empresas con altos márgenes y bajos márgenes. Al mismo tiempo, la probabilidad de que el líder en participación de mercado también lo sea en rentabilidad, disminuyó del 34% en 1950 a un 7% en 2007. (Reeves & Deimler, 2011).

Los mismos autores afirman que convertirse en un competidor adaptable puede ser complejo, especialmente para grandes organizaciones. Éstas normalmente tienen foco en gestionar la eficiencia, y sus estructuras jerárquicas y procesos carecen de flexibilidad para un aprendizaje y cambios rápidos. Estos paradigmas no son fáciles de eliminar, especialmente cuando históricamente han sido la base del éxito, por lo que deben desarrollar una capacidad adaptativa para prosperar.

Algunas habilidades de gestión para para enfrentar este entorno son la visión para guiar a la organización hacia el futuro, conocer y comprender sus capacidades y estrategia, liderazgo, y adaptabilidad, como la habilidad de los líderes para ser flexibles en respuesta al cambio (Truedge, 2018).

Al mismo tiempo, la pandemia asociada al COVID-19 ha instaurado con mayor fuerza un escenario de alta incertidumbre y complejidad, desafiando enormemente a las organizaciones, a su capacidad de adaptación y ha impulsado estrategias emergentes como lo es la transformación digital y la sostenibilidad. El coronavirus ha cambiado la percepción del mundo y ha dado origen a nuevas formas de producir (Esposito et al., 2021).

Modelo de negocios

Según Osterwalder, “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y captura valor” y complementa también con ideas como “los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos” (Osterwalder & Pingeur, 2011).

Los mismos autores plantean que, en vista del cambiante entorno al cual se enfrentan las empresas, un modelo de negocio aplicable en el entorno actual no necesariamente será exitoso con el paso del tiempo. Los supuestos sobre la evolución del mercado, de la industria y sus tendencias, proporcionan un espacio de diseño sobre el cual es posible desarrollar opciones de modelo de negocio y prototipos para el futuro.

Modelos y tipos de representación

Las variables clave o elementos que componen la adaptabilidad de las organizaciones, pueden ser descritos a partir de diversos prismas. Desde un foco individual, algunos autores proponen que el desarrollo de habilidades cognitivas y habilidades relacionales forman la base para un desarrollo adaptable a nivel organizacional (Boylan & Turner, 2017).

Otros autores proponen que la adaptabilidad puede ser abordada como un proceso de resolución de problemas en cuatro etapas compuesta por: la generación de opciones para abordar nuevos problemas, conceptualizar opciones alternativas, optimizar las opciones e implementar (Foronda, 2018).

Finalmente, una perspectiva desde variables críticas, puede ser representada a través de las dimensiones propuestas por Smit. Éste propone que la capacidad de adaptación de las empresas queda determinada por el trabajo sobre cinco dimensiones, que son: Orientación al cliente, Creación de cambio, Aprendizaje organizacional, Innovación y creatividad y Flexibilidad (Smit, 2015).

¿Cómo lo abordan en Chile y el resto del mundo?

Para abordar la capacidad de adaptación de las organizaciones, es posible verificar que existe un desarrollo muchas veces de forma indirecta.

Diferentes autores definen dimensiones que favorecen la capacidad de adaptación de las empresas en el contexto actual, y proponen el fortalecimiento de algunas variables a nivel estratégico como lo son: orientación al cliente, el liderazgo, el trabajo sobre la cultura organizacional y la incorporación de la innovación, entre otras cosas. Se puede asociar entonces que la adaptabilidad de las organizaciones se aborda parcialmente cuando se trabajan algunas de las variables mencionadas.

En cuanto a la innovación, por ejemplo, según la Encuesta Nacional de Innovación emitida en abril de 2020, en Chile solo un 21.4% de las empresas

introducen algún tipo de innovación, muy por debajo de otros países de la OCDE (INE, 2020), evidenciándose en este ítem una gran oportunidad para crecer y desarrollar capacidad adaptativa.

Mientras que, a nivel global, el informe “Digital Vortex 2021” generado por DBT Center, revela que la percepción de inestabilidad del entorno es creciente en diversos rubros y tamaños de empresas, por lo que las estrategias de los negocios se han adaptado y han impulsado el crecimiento e innovación, por sobre las estrategias de minimización de costos. (Wade et al., 2021).

Casos de éxito en Chile y el mundo

En algunos casos es explícito el desarrollo de competencias y formación de las organizaciones sobre adaptabilidad organizacional.

En España, por ejemplo, la red de empresas del Centro Avanzado para el desarrollo de Métricas de Talento Organizacional (CAMTO), en conjunto con el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC) han trabajado, entre otras cosas, en la capacidad de adaptación de las organizaciones, estudios sobre factores claves y creación de métricas en esta materia. El propósito de CAMTO es que sus métricas permitan a las organizaciones descubrir sus capacidades, compararlas, analizar su evolución y contribuir a sus objetivos estratégicos.

Por otra parte, algo similar promueve la empresa CLA Consulting en un plano regional, a través de su propuesta de valor con servicios de consultoría y formación en cuanto a capacidad adaptativa de organizaciones.

Consciente del entorno VUCA como fenómeno a nivel global y su latente nivel de percepción, es válido replantear algunos aspectos sobre la capacidad de adaptación de las empresas en entornos cambiantes, siendo pertinente cuestionarse ¿Cuáles son las variables de mayor impacto sobre la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile?

En efecto, es posible que las empresas desarrollen estrategias para hacer frente a un contexto organizacional inestable, mitigar el impacto que este puede tener sobre ellas y mejorar su capacidad de adaptación al entorno, sin embargo, los modelos o dimensiones disponibles carecen de dimensiones explícitas que tengan un contraste con la realidad local para transformarse en una potente herramienta estratégica. Es por esto por lo que se sugiere la

incorporación de un modelo que contribuya a robustecer la adaptabilidad de las empresas en un entorno VUCA.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia herramientas estratégicas para caracterizar el nivel de adaptabilidad de las empresas en Chile. Se propone entonces un modelo conceptual para entregar una base sobre la cual medir el grado de adaptabilidad de éstas, a través de un diagnóstico basado en las variables de mayor impacto en materia de adaptabilidad organizacional en entornos VUCA. En este sentido este proyecto contribuye a la comprensión de las variables críticas que enriquecen y fortalecen las estrategias de las empresas en los mercados actuales y la capacidad de construir objetivos estratégicos en torno a la valiosa capacidad de adaptarse a mercados turbulentos.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es proponer un modelo conceptual de adaptabilidad en entornos VUCA, entregando una base para que las organizaciones identifiquen y cuantifiquen su capacidad de enfrentar los mercados actuales y futuros de forma sostenible, transformando el modelo en una herramienta estratégica para las empresas en Chile.

2. Metodología

Paradigma y diseño: La metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y comienza con una revisión bibliográfica para luego ser complementada por entrevistas semiestructuradas sobre una muestra por conveniencia (Rodríguez & Valldeoriola, 2009), que considera a altos ejecutivos de empresas chilenas. La revisión de literatura permite contrastar opiniones y estudios de expertos internacionales en materia organizacional, acerca de las variables de mayor impacto en la adaptabilidad de las organizaciones a su entorno, con el fin de construir un modelo conceptual base. La revisión bibliográfica incluye artículos originales de investigación publicados por escuelas de negocios y dirección de empresas de prestigiosas universidades del mundo, artículos elaborados por expertos en management y consultoras expertas en gestión organizacional. Para la realización de esta búsqueda se utilizó google académico a través de palabras clave y también búsqueda directa de informes y artículos de universidades y consultoras que operan a nivel mundial. El segundo instrumento permite complementar el modelo base a través de la opinión de profesionales posicionados en niveles estratégicos de

empresas chilenas, permitiendo calibrar el modelo base y luego obtener un modelo conceptual definitivo de adaptabilidad organizacional ajustado a la realidad local.

Población: Dentro de las revistas y escuelas de origen de los artículos utilizados se encuentra: Harvard Business Review (HBR), Harvard Deusto Business Review, Escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra (IESE Business School) e IMD Bussines School, entre otros. El año de publicación de los artículos e informes seleccionados es 2015 o superior y los criterios de selección de las revistas fueron: acceso a través de Internet, idioma inglés o español como idioma principal de edición y acceso virtual a artículos originales completos. Los criterios de inclusión de los artículos fueron: formato estructurado, metodología claramente exhibida en el caso de artículos de investigación o bien autores expertos en materia organizacional, respaldado por la revista, escuela o empresa de origen del artículo o informe.

Por otra parte, las entrevistas fueron realizadas sobre una muestra elegida por conveniencia. Esta muestra corresponde a ocho gerentes de distintas empresas y rubros. En promedio, los entrevistados cuentan con 20 años de experiencia y tienen en promedio 6,4 años en su cargo.

Entorno: Este trabajo contiene una base compuesta por estudios y opinión de expertos internacionales, predominantemente de origen europeo y norteamericano. Esto conecta con la realidad chilena a través de entrevistas a altos ejecutivos que actualmente se desempeñan como gerentes en empresas chilenas y empresas de origen extranjero o empresas pertenecientes a grupos internacionales con operaciones en Chile.

En este contexto, las empresas involucradas en el proceso de entrevistas la conforman medianas y grandes empresas operando en Chile, en donde un 37,5% de ellas es parte de un grupo internacional o tiene origen extranjero. Todas las empresas mencionadas tienen base en Santiago y tienen una cobertura con sus servicios y/o productos a nivel nacional o latinoamericano (desde Chile). Los rubros en los cuales participan los entrevistados son: alimentación humana, manufactura, innovación e incubación de negocios, banca y finanzas, higiene industrial y salud y nutrición animal. Los mismos entrevistados también han participado previamente en



Figura 1: Construcción del modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia.

Ítem 2: ¿A qué asocia la problemática de que el entorno actual sea (o lo definan como): volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA)?

Ítem 3: En la práctica, ¿Cómo crees que en Chile las organizaciones enfrentan hoy este entorno?

Ítem 4: ¿Cuáles son las dimensiones o variables clave que debe considerar una empresa en Chile para hacer frente a este entorno?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

Ítem 5: ¿Cómo crees que podría mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile?

Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo de adaptabilidad organizacional basado tanto en estudios internacionales como en la opinión de expertos en materia organizacional, ¿Qué opina de introducirlo como herramienta estratégica en su empresa?

Etapa 3: Alerta sobre las transformaciones

Ítem 7: En su opinión, ¿cuáles son los costos de integrar este modelo a su organización/empresa?

Ítem 8: ¿Cree que el modelo es aplicable en su totalidad en todo tipo de empresa?

Ítem 9: ¿Cuáles son las amenazas o riesgos que provocaría su implementación?

Ítem 10 ¿Cuáles son los factores que facilitarían su implementación?

Finalmente, se analizan las entrevistas, se modifica el modelo base y se construye el modelo conceptual final.

Ética: El estudio presenta como base el concepto de una recopilación de datos responsable y un manejo

confidencial de información sensible de las empresas mencionadas en el proceso de entrevistas. De esta manera, se declara que el estudio y los resultados obtenidos representan una alternativa confiable para los fines que el lector estime conveniente.

3. Resultados

A continuación, se exhiben los resultados obtenidos tras realizar la revisión bibliográfica y la aplicación de entrevistas. Las respuestas han sido categorizadas y sintetizan la información considerada relevante para este artículo.

3.1 Análisis de datos

Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

Ítem 1: ¿Cómo entiende el concepto de “adaptabilidad organizacional” en el entorno actual?

En el primer ítem, un 50% de los entrevistados coincide en que el concepto de adaptabilidad organizacional se entiende como la capacidad de una empresa para adaptarse y reaccionar ante los cambios del mercado, y consideran que dicha capacidad integra componentes reactivos y prospectivos, lo que queda explicitado por los informantes cuando indican que “Debemos tener herramientas para ser reactivo y también tener visión de futuro y mapear las tendencias (entrevistado 4)” y reconocen la importancia de esta capacidad indicando que “La adaptabilidad de las empresas es importante para la supervivencia de ellas en el tiempo (entrevistado 1)”. Por otra parte, un 25% de las personas entrevistadas relaciona el concepto directamente con entender de forma continua los requerimientos de los clientes. En menor porcentaje,

las respuestas se enfocan en el resultado de la empresa, indicando que se trata de la capacidad de respuesta ante cambios internos y externos sin un impacto significativo en el desempeño de la organización. Esto último queda en manifiesto cuando indican que la "Adaptabilidad organizacional es la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a nuevas variables externas e internas y de la habilidad de gestionarlo en un tiempo adecuado, sin perjudicar la continuidad operacional (entrevistado 2)".

Ítem 2: ¿A qué asocia la problemática de que el entorno actual sea (o lo definan como): volátil, incierto, complejo y ambiguo?

Si bien todos los entrevistados consideran que VUCA es un correcto acrónimo para definir el entorno organizacional actual, lo asocian a distintos fenómenos. En este sentido, un 37,5% de los entrevistados considera que esto se debe a clientes cada vez más exigentes y a la rápida transmisión de las expectativas que se generan, comentando que "La transmisión de las expectativas de los usuarios es muy acelerada debido a las tecnologías de la información, se genera un concepto conocido como expectativas líquidas (entrevistado 3)", Mientras que un 25% de las respuestas apuntan a que este entorno se debe a la tecnología y su acelerado desarrollo, justificando que "Estamos en una industria evolucionada y las empresas se ven desafiadas a tener un equipo humano sólido y flexible (entrevistado 2)".

Otro 25% comenta que el entorno organizacional siempre ha sido inestable o VUCA, sin embargo, actualmente es un fenómeno más fácil de percibir: "La incertidumbre siempre ha existido, sin embargo, ahora hay mayores recursos e información para percibirlo (entrevistado 4)" y bajo el mismo argumento manifiestan que "hay que interiorizar el cambio como una condición permanente dentro de las organizaciones (entrevistado 7)".

Finalmente, un 12,5% de los entrevistados considera que el entorno VUCA, lo es debido a una apertura masiva a la diversidad, indicando que "La apertura a la diversidad apoyada por la conectividad y la tecnología forma sistemas mucho más complejos de satisfacer (entrevistado 5)".

Ítem 3: En la práctica, ¿cómo crees que en Chile las organizaciones enfrentan hoy este entorno?

Si bien los dos primeros ítems reconocen el fenómeno como un asunto global, los entrevistados evidencian

mayoritariamente que las empresas chilenas tienden a abordarlo según su rubro, tamaño o el impacto que genere sobre ellas. Un 37,5% de los entrevistados hablan de que es abordado parcialmente, y que las empresas tradicionales no toman acción si el impacto generado por el entorno no es significativo, indicando que "Actualmente las empresas asignan mayor importancia que antes a temas sociales, ambientales y flexibilizan en ciertos aspectos de los nuevos mercados, pero aún no se le da la importancia que se debe (entrevistado 1)"; "El impacto de la pandemia ha generado un antes y un después en cuanto a la forma de enfrentar la incertidumbre (entrevistado 7)". En paralelo, un 37,5% indica que se hace frente a entornos VUCA principalmente en grandes empresas y/o ciertos rubros, incorporando tecnología y una visión global, esto lo indican diciendo que "las grandes empresas generan mecanismos y se especializan para ser más flexibles. Algunas empresas pequeñas modernas nacen con una flexibilidad más definida (entrevistado 6)".

En menor porcentaje, un 25%, considera que, en Chile, el entorno actual es abordado de buena forma si se compara a nivel regional y que las empresas en los últimos años han cambiado su forma de gestionar, de proyectarse y de tener mayor foco en las personas, complementando con ideas como "Algunas empresas intentan ser más flexibles y ágiles, como lo son algunas empresas pequeñas (entrevistado 3)".

Ítem 4: ¿Cuáles son las dimensiones o variables clave que debe considerar una empresa en Chile para hacer frente a este entorno?

Según los entrevistados, las dimensiones que se deben trabajar para hacer frente a entornos VUCA son: estructuras descentralizadas, foco en las personas (internas y externas) y liderazgo (37,5%); comunicación y sensibilizar el entorno y sus tendencias (37,5%) y gestión de la innovación, cultura organizacional e integrar a la cadena de valor colaborativamente (25%). En este sentido, el conjunto de dimensiones mencionadas es complementado entre otras cosas por: "VUCA no afecta por igual a todas las compañías (entrevistado 1)"; "En las organizaciones en las que he participado, el foco son las personas y las necesidades de los clientes han sido claves (entrevistado 2)".

Por otra parte, los entrevistados que coinciden con el segundo grupo de dimensiones antes mencionado comentan que "Los empleados deben ser capaces de cambiar junto a los procesos de acuerdo a las

tendencias (entrevistado 5)"; "Las variables claves dependerán del tipo de empresa, rubro y su cercanía con el consumidor final. se requiere gente especializada en medir las señales del entorno y las tendencias (entrevistado 7)".

El 25% previamente mencionado, suma variables como la gestión de la innovación e integrar a la cadena de valor, esto queda en evidencia cuando indican que: "La cadena de valor se puede integrar de forma colaborativa a nivel de ecosistemas (entrevistado 4)".

La distribución categorizada de las respuestas se resume en la Figura 2.

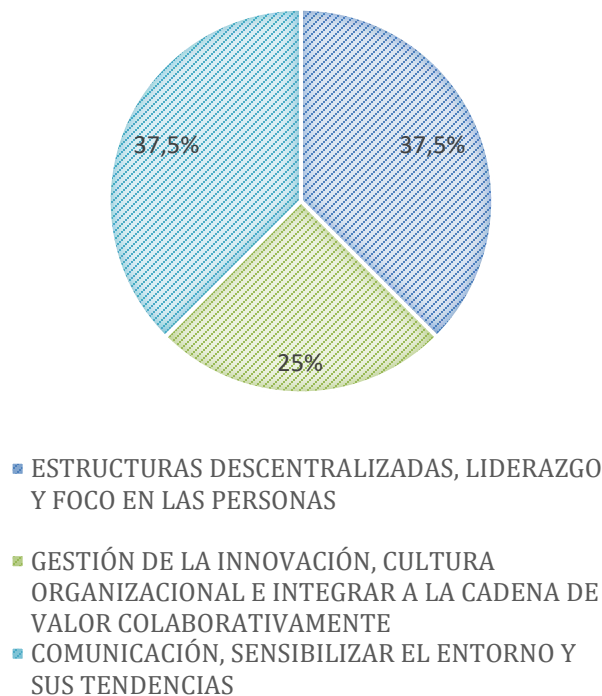


Figura 2: Dimensiones o variables claves a considerar por empresas chilenas según informantes.

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

Ítem 5: ¿Cómo cree que podría mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile?

Según los entrevistados, en un 50% coinciden en que la capacidad de adaptación de las empresas en Chile podría mejorar a través de equipos capaces de captar las tendencias externas para luego incorporarlas a los

procesos internos de la organización, comentando que "Las empresas deben ser capaces de captar las tendencias e internalizarlas a nivel estratégico, independiente de las tecnologías o metodologías de turno (entrevistado 6)". Una segunda mayoría, equivalente a un 25%, indica que es posible lograr una mejor capacidad de adaptación con un liderazgo que entregue flexibilidad a la organización, siendo factible a través de ideas como "Los líderes deberían conocer bien las fronteras de la organización, comprender a los clientes y a los proveedores (entrevistado 3)".

Otros mecanismos propuestos por un 12,5% de los informantes sugieren un trabajo colaborativo con la cadena de valor y desarrollar la excelencia operacional, mientras que otro grupo en igual porcentaje propone ubicar a las personas en el centro. Esto último queda de manifiesto cuando los informantes mencionan "Cada vez los colaboradores permanecen menos en las organizaciones, se debe madurar el lazo con las personas (entrevistado 2)".

Ítem 6: Si yo le propusiera un modelo de adaptabilidad organizacional basado en estudios internacionales y expertos en materia organizacional ¿Qué opina de introducirlo como herramienta estratégica en su empresa?

En este ítem se ha propuesto un modelo conceptual básico compuesto por seis dimensiones consideradas como variables clave para desarrollar la capacidad de adaptación de las organizaciones en su entorno. En el modelo mencionado, las dimensiones exhibidas fueron:

- Foco en las personas (internas y externas)
- Gestión de la innovación
- Liderazgo adaptativo
- Formar parte de ecosistemas
- Descentralización
- Impulsadas por el propósito.

Cada dimensión fue brevemente definida mientras se expuso el modelo. El modelo explicita que las dimensiones mencionadas son variables de las cuales depende la adaptabilidad organizacional y entre ellas puede existir interdependencia. No se manifiesta escala alguna en cuanto a relevancia, orden u otra propiedad que induzca preferencias.

El 100% de los entrevistados declaran que implementarían el modelo a su organización y mencionan que existirían beneficios al implementarlo tales como "Tomar un modelo que trabaje la adaptabilidad de la organización trabajará la

continuidad de la empresa en el tiempo (Entrevistado 1)", "Integrar modelos de este estilo podría ser un ente diferenciador (Entrevistado 2)", "Implementarlo permitiría disminuir el fracaso de las organizaciones (entrevistado 7)" y "Las empresas que no se adapten hoy en día van a morir (entrevistado 8)".

El 87,5% manifiesta que todas las dimensiones exhibidas son aplicables y consideran que algunas de ellas podrían implementarse o trabajarse primero que otras, este concepto queda de manifiesto cuando indican: "Las dimensiones son todas importantes, sin embargo, la base debe ser el propósito y los principios que sustentan su creencia (entrevistado 3)", "Las variables deben ser interiorizadas desde los directorios y altas gerencias. En empresas más grandes podría ser más complejo descentralizar, pero deben hacerlo para perder inercia y generar flexibilidad (entrevistado 8)", "Formar ecosistemas podría ser una segunda derivada, ya es complejo introducir cambios internos (entrevistado 2)" y "La aplicabilidad de cada variable del modelo depende del tiempo y del peso de cada una de ellas (entrevistado 4)"

El restante 12,5% de las respuestas apuntan a implementar sólo las variables de mayor impacto según el tipo de empresa. Algunos entrevistados mencionan en esta línea: "Algunos rubros no se ven tan amenazados como otros. En algunos rubros podría ser más relevante la optimización (mejora continua, lean) (Entrevistado 1)". Las respuestas asociadas al ítem 6 de la entrevista se resumen en la Figura 3.

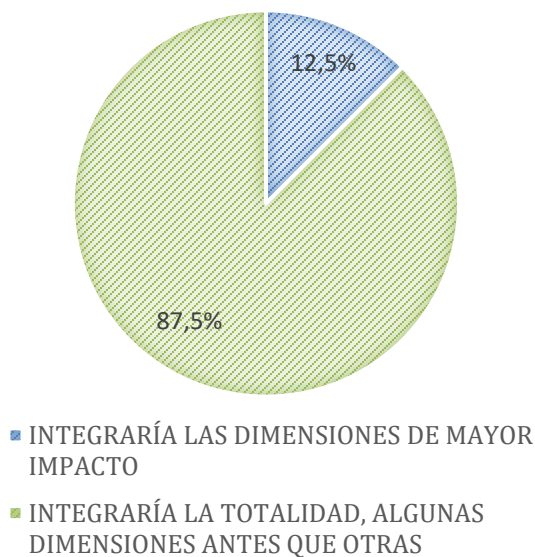


Figura 3: Opinión de entrevistados acerca de la incorporación del modelo propuesto en sus empresas.

Ningún entrevistado consideró prescindible algunas de las dimensiones presentadas, sin embargo, mencionaron dimensiones a añadir tales como: La comunicación, mejora continua y la excelencia operacional

Etapa 3: Alerta sobre las transformaciones

Ítem 7: En su opinión ¿Cuáles son los costos de integrar este modelo a su organización/empresa?

Los costos mencionados apuntan mayoritariamente a costos intangibles (37,5%), tales como desarrollo de habilidades y cambio cultural dentro de la organización. En este sentido aparecen ideas como: "Se requiere mucha gestión y equipos capaces de interiorizar las megatendencias (entrevistado 5)". Otros puntos de vista indican que los costos se asocian a líderes aptos para cambiar los paradigmas establecidos (25%) o bien, costos para tener personas altamente capacitadas o para externalizar servicios que trabajen en el fortalecimiento de las dimensiones expuestas (25%), indicando sobre este último concepto: "Las empresas deberían buscar apoyo interno o externo para poder implementar este tipo de modelos por su supervivencia, es una inversión (entrevistado 8)".

Finalmente, un 12,5% de los entrevistados consideran que los costos podrían involucrar a la renovación de profesionales que tengan las competencias de integrarse e integrar el modelo.

Ítem 8: ¿Cree que es aplicable en su totalidad en todo tipo de empresa?

Un 87,5% de los entrevistados considera que sí es aplicable en su totalidad a todo tipo de empresa y complementan que el ritmo y forma de implementación dependerá de otras variables como el tipo y tamaño de empresa y de las prioridades de cada una de ellas. Algunos de los entrevistados manifiestan acerca de la implementación del modelo en todo tipo de empresa declaraciones como : "Totalmente, se podría incentivar la aplicación a través de datos de las empresas que no lo aplican o no desarrollan estas dimensiones (entrevistado 4)", "Es aplicable a todo tipo de empresa, sin embargo según el tamaño de la empresa las prioridades pueden cambiar, empresas pequeñas pueden abordarlo instintivamente y no a nivel de modelo estratégico o de proceso (entrevistado 5)", "Sí, según el tamaño de la empresa deberían tener modelos

de aplicabilidad diferente (entrevistado 6)" y "En algunas empresas serán algunas variables más importantes que otras (entrevistado 8)".

Por otra parte, el restante 12,5% de los entrevistados, considera que no es aplicable en su totalidad en cualquier tipo de empresa, y dependerá del tipo de organización.

Ítem 9: ¿Cuáles son las amenazas o riesgos que provocaría su implementación?

Las amenazas más relevantes para el 37,5% de los entrevistados están asociadas a carencias de liderazgos acordes, colaboradores con falta de competencias y falta de comunicación, reforzando esta categoría con comentarios como: "El capital humano puede marcar la diferencia si todos los competidores implementan este tipo de modelo (entrevistado 5)". Un segundo grupo de igual tamaño considera que las amenazas principales están en altos mandos no comprometidos, esperar resultados al corto plazo y no respetar los procesos de implementación declarando "La alta gerencia tiene un desafío importante para involucrarse y entregar poder (entrevistado 7)".

En menor porcentaje, aparecen amenazas como resistencia al cambio en un 12,5% y, en igual porcentaje, pérdida de competitividad en la transición mientras se implementa el modelo.

Ítem 10 ¿Cuáles son los factores que facilitarían su implementación?

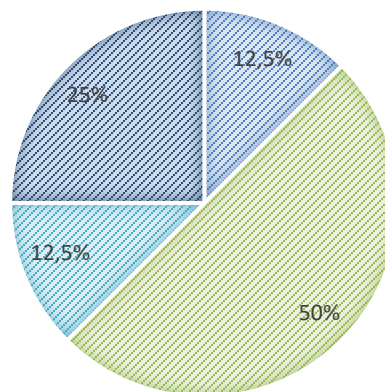
Un 50% de los entrevistados coincide en que una alta gerencia involucrada, la comunicación y un capital humano con las competencias adecuadas, son facilitadores en la implementación de este tipo de modelo, dentro de este grupo indican que: "La clave serían líderes involucrados, alta gerencia comprometida y equipos que forman células ágiles (entrevistado 8)".

Una segunda mayoría (25%) apunta a la gestión sobre su implementación y al manejo de datos para tomar la decisión de hacerlo, por lo que se involucran métricas y un manejo a nivel de proyecto, en donde algunos entrevistados indican que: "Se debe abordar como un proyecto y se debe evaluar en todas sus dimensiones (entrevistado 6)".

Por último, un 12,5% de los informantes mencionan que la vinculación con las personas y formar ecosistemas colaborativos son palancas para la implementación, mientras que un último 12,5% de

entrevistados hacen referencias a factores externos como lo son las presiones del mercado.

De forma resumida, la distribución por categorías se puede ver en la Figura 4.



- PRESIONES DEL MERCADO
- ALTA GERENCIA INVOLUCRADA, COMUNICACIÓN Y CAPITAL HUMANO CON COMPETENCIAS CLAVE
- VINCULARSE CON LAS PERSONAS Y FORMAR UN ECOSISTEMA COLABORATIVO
- GESTIÓN A NIVEL DE PROYECTO Y DATOS QUE HAGAN TANGIBLE EL BENEFICIO

Figura 4: Variables que facilitan la implementación del modelo según entrevistados.

3.2 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible detectar que, en un porcentaje mayoritario, los altos ejecutivos asocian la adaptabilidad organizacional a la capacidad de una organización para gestionar cambios internos en respuesta a cambios externos, adaptándose y reaccionando a los cambios del mercado.

Todos los entrevistados están de acuerdo con que el entorno actual queda bien definido por el acrónimo VUCA, y consideran que es un entorno que exige más a las organizaciones en comparación a décadas

anteriores. La pérdida de estabilidad de los mercados la asocian principalmente a la aparición de nuevas tecnologías y al cambio en las expectativas de los clientes o consumidores. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados coincide que en Chile sólo las grandes empresas, o aquellas que se ven impactadas por las variantes del entorno, toman acción para gestionar cambios organizacionales y adaptarse. Sólo un 25% de los entrevistados reconoce cambios importantes en la forma de hacer gestión y ve un avance positivo en las empresas chilenas a nivel regional. Los hallazgos mencionados están en acuerdo con los resultados exhibidos por el DBT Center este 2021, en donde un 90% de los altos ejecutivos encuestados declara que las disrupciones están afectando a sus industrias, mientras que un 39% asume que sus organizaciones no toman las acciones necesarias para hacer frente a esta situación (Wade et al., 2021). Esto se condice con el significativo nivel de conciencia que actualmente tienen los altos ejecutivos respecto a los cambios del entorno y a sus amenazas, sin embargo, en la práctica, un porcentaje menor de organizaciones toma acción frente a esta tesis, lo que genera un desfase respecto a las transformaciones de las empresas con respecto a los cambios del entorno. Para abordar las brechas detectadas se propone promover la integración y desarrollo de las variables que fortalecen la adaptabilidad organizacional junto a las estrategias de las empresas para incluir en sus planificaciones y objetivos, el fortalecimiento de la adaptabilidad como una ventaja competitiva.

Respecto a la fase propuesta de alto impacto, se evidencia un absoluto nivel de interés en la implementación de este tipo de modelo en las empresas y es considerado como una oportunidad de fortalecerlas estratégicamente para adaptarse y cambiar en respuesta al entorno actual. Lo mencionado es concordante con lo explicitado por otros autores como Pérez, cuando mencionan que actualmente es clave tener procesos de cambio exitosos y esto es cada vez más relevante para adaptarse al entorno económico actual, caracterizado por la incertidumbre y el constante cambio (Pérez, 2020). Al mismo tiempo, las variables consideradas por los altos ejecutivos como las más relevantes en el incremento de la capacidad de adaptación de las empresas, están en sintonía con las seis dimensiones propuestas en el modelo base. De esta forma, las dimensiones validadas por los entrevistados en un contexto local, concuerdan con la opinión de los autores Apascaritei y Elvira, Smit, Ruiz, Navarro, Delloite, Ramaligham y Schoemaker. Derivado de esta

etapa de entrevistas, se ha propuesto la inclusión explícita de la comunicación y la excelencia operacional, sobre el modelo base.

El modelo conceptual de adaptabilidad organizacional modificado se exhibe en la Figura 5. En este se exponen siete dimensiones clave a desarrollar por las empresas para ser adaptable en Chile. Estas dimensiones son: Foco en las personas "FP" (internas y externas), Cultura de innovación "IN", Liderazgo adaptativo "LA", Formar parte de ecosistemas "EC", Descentralización y comunicación "DyC", Impulsadas por el propósito "PR" y Excelencia operacional "EO".

Podemos entonces representar la adaptabilidad organizacional como una función que depende de todas las variables anteriores, además del tiempo.

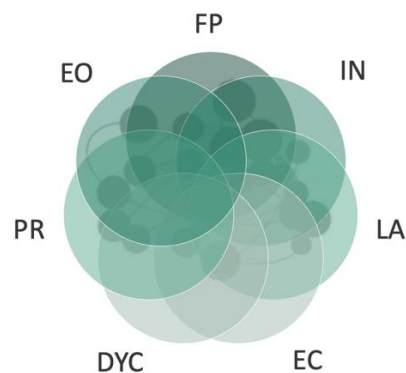


Figura 5: Modelo conceptual de adaptabilidad organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Si bien se percibe un gran consenso tanto en las variables consideradas como en la implementación del modelo, también existen costos que dificultan este último proceso, como los son: el cambio cultural, desarrollo y captura de talentos, renovación de personal y nuevos líderes que permitan enfrentar el proceso de cambio de forma eficaz. Para abordar estas diferencias, se propone capacitar a los líderes y colaboradores de las empresas en materia de adaptabilidad organizacional, entornos VUCA y gestión del cambio, para promover en todos los niveles un grado de compromiso superior con eventuales cambios al interior de la empresa.

Finalmente, en la etapa de alertas sobre las transformaciones, en un 50% afirman que, para implementar el modelo, es clave que los altos niveles de las organizaciones estén alineados y se debe contar con un capital humano y liderazgos sólidos. Lo mencionado coincide con lo expuesto por Joshi, cuando menciona

que los cambios que comienzan en lo alto de la organización facilitan las transformaciones (Joshi et al., 2018), y al mismo tiempo está de acuerdo a lo expresado por Villa, quien sostiene la relevancia de contar con líderes cuyas características adaptativas son claves para enfrentar entornos VUCA (Villa, 2020).

De esta forma, se propone incentivar a las organizaciones que midan su grado de adaptabilidad y su evolución, con base en el modelo exhibido y la generación de encuestas y métricas internas adaptadas a su industria y tamaño. También es relevante involucrar en estas prácticas a todos los niveles de la organización, fomentando la participación de los altos ejecutivos como facilitadores del proceso de cambio.

El modelo propuesto indica las variables de mayor impacto en la adaptabilidad de las organizaciones en Chile y no establece un orden de prioridad o importancia entre ellos, dado el consenso de que esto dependerá no solo del tamaño y rubro de las empresas, sino que también de las prioridades estratégicas de cada una de ellas. Por el contrario, sí se establece una interdependencia entre ellas, asumiendo su existencia ya sea de forma directa o indirecta.

4. Conclusiones

Este trabajo establece que las variables de mayor impacto sobre la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile son: Foco en las personas, Cultura de innovación, Liderazgo adaptativo, Formar parte de ecosistemas, Descentralización y Comunicación, Impulsadas por el propósito y Excelencia operacional. Se propuso un modelo conceptual de adaptabilidad en entornos VUCA, para que las organizaciones identifiquen y cuantifiquen en base a éste, su capacidad de enfrentar los mercados de forma sostenible. En efecto, las evidencias muestran que los altos ejecutivos y líderes de las empresas en Chile están conscientes de un entorno organizacional VUCA y creen que la adaptabilidad organizacional es una capacidad que les permitiría hacer frente a estas condiciones, sin embargo, muy pocas organizaciones utilizan la adaptabilidad organizacional como un eje central en sus decisiones estratégicas o bien, no tienen bien definido cuales son las variables que determinan su adaptabilidad.

Dicho esto, este proyecto contribuye a la comprensión de las variables críticas que enriquecen y fortalecen las estrategias de las empresas en los mercados actuales y la capacidad de construir objetivos estratégicos en

torno a la valiosa capacidad de adaptarse a mercados turbulentos.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Promover la integración de las variables que fortalecen la adaptabilidad organizacional en las estrategias de las empresas.
- Capacitar a los colaboradores de las empresas en materia de adaptabilidad organizacional, entornos VUCA y gestión del cambio.
- Complementar el modelo con mecanismos de diagnóstico del estado de cada dimensión en cada empresa e incentivar a las organizaciones que midan su grado de adaptabilidad y su evolución.
- Involucrar en la incorporación del modelo a todos los niveles de la organización, en donde los altos ejecutivos pasan a ser facilitadores del proceso de cambio.

Referencias

- Apascaritei, P. & Elvira, E. (2018). Agilidad estratégica a través del capital humano. DOI: <https://doi.org/10.15581/018.ST-479>.
- Boylan, S. & Turner, K. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, Vol. 16. Recuperado el 24 de octubre de 2021, de https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/03/16_2_boylan.pdf
- Cardona-Arbeláez, D., Gómez-Castillo, N. & Lorduy-Miranda, S. (2020). La Estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana. *Revista Científica Anfibios*, Vol. 3, 19-27. DOI: <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.58>
- Deloitte. (2019). La Organización Adaptable. Recuperado el 10 de agosto de 2021, de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html>
- Foronda, F. J. (2018). La adaptabilidad de las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional. Recuperado el 26 de septiembre de 2021, de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf

- González, C. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69-81. Recuperado el 5 de septiembre de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/308633049_LA_ADAPTABILIDAD_ORGANIZACIONAL_DE_SDE_EL_ENFOQUE_DE_LA_TEORIA_DE_CONTINGENCIA_Y_LA_ESCUELA_DE_CONFIGURACION
- Hill, A., Mellon, L. & Goddard, J. (2018). How winning organizations last 100 years *Harvard Business Review*. Recuperado el 5 de septiembre de 2021, de <https://hbr.org/2018/09/how-winning-organizations-last-100-years>
- INE. (2020). Encuesta Nacional de Innovación 2017-2018. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.minciencia.gob.cl/areas-de-trabajo/estudios-y-estadisticas/encuesta-nacional-de-innovacion-2017-2018/>
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. Executive Development UNC Kenan-Flagler Business School. Recuperado el 14 de agosto de 2021, de <https://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
- Lemaster, Ch. (2018). VUCA?. Truedge Consulting. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <http://www.truedgeconsulting.com/innovation/vuca/>
- Eposito, M., Lanteri, A. & Tse, T. (2021). Arquitectura estratégica para la prosperidad corporativa pospandémica. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 314, 28-39. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/una-arquitectura-estrategica-para-la-prosperidad-corporativa-pospandemica>
- Joshi, M., Chauhan, A., Kumar, A. & Abidi, S. (2018). "Leader-manager" or "manager-leader" in a VUCA World. *Indian Management* Feb. 2018, 38-44. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de https://www.researchgate.net/profile/Manoj-Joshi-4/publication/323258884_Leader-Manager_vs_a_Manager-Leader_in_a_VUCA_Business_World/links/5a8aa1e6a6fdcc6b1a42978f/Leader-Manager-vs-a-Manager-Leader-in-a-VUCA-Business-World.pdf
- Merril, P. (2020). Innovation imperative: Change in a VUCA world. Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <http://207.67.83.164/quality-progress/2020/01/innovation-imperative/change-in-a-vuca-world.html>
- Navarro, A & Ruiz, S. (2020). El propósito corporativo en la era de la disrupción. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 300, 58-68. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/el-proposito-corporativo-en-la-era-de-la-disrupcion>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España: Deusto.
- Pérez, S (2020). Las cuatro palancas que activan el cambio organizacional. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 303, 58-64. Recuperado el 8 de marzo de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/las-cuatro-palancas-que-activan-el-cambio-organizacional>
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*, July – Vol. August 2011, 135-141. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- Ramalignam, B., Nabarro, D., Oqubay, A., Ruth, D. & Salvaje, L. (2020). 5 Principles to guide adaptive leadership. *Harvard Business Review*. Recuperado el 4 de agosto de 2021, de https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership?ab=at_art_art_1x1
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2009). Metodología de la investigación. Recuperado el 24 de marzo de 2021, de <https://www.studocu.com/es/document/universitat-oberta-de-catalunya/metodologies-cualitatives-para-la-investigacion-social/apuntes/rodriguez-gomez-d-valldeoriola-2009-metodologia-de-la-investigacio/3378180/view>
- Ruiz, S. (2021). Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 314, 16-25. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>
- Schoemaker, P., Leih, S. & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, Vol. 61, 15.42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>

Smit, J. (2015). The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations. *Journal of International Technology and Information Management*, 24, 57-74. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol24/iss3/4>

Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. DOI: <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>

Wade, M., Yokoi, T., Shan, J. & Bjerkan H. (2021)., Digital Disruption in a COVID World. *Digital Vortex 2021*. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://www.imd.org/contentassets/8c5b42807da941ee95c7be87d54e5db9/20210427-digitalvortex21-report-web-final.pdf>

4 CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo establece que las variables de mayor impacto sobre la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile son: Foco en las personas, Cultura de innovación, Liderazgo adaptativo, Formar parte de ecosistemas, Descentralización y Comunicación, Impulsadas por el propósito y Excelencia operacional. Se propuso un modelo conceptual de adaptabilidad en entornos VUCA, para que las organizaciones identifiquen y cuantifiquen en base a éste, su capacidad de enfrentar los mercados de forma sostenible. En efecto, las evidencias muestran que los altos ejecutivos y líderes de las empresas en Chile están conscientes de un entorno organizacional VUCA y creen que la adaptabilidad organizacional es una capacidad que les permitiría hacer frente a estas condiciones, sin embargo, muy pocas organizaciones utilizan la adaptabilidad organizacional como un eje central en sus decisiones estratégicas o bien, no tienen bien definido cuales son las variables que determinan su adaptabilidad.

Por otra parte, es relevante considerar que:

- Se realizó una revisión bibliográfica en materia de adaptabilidad organizacional para identificar las principales variables que impactan la adaptabilidad de las empresas, para ello se consideraron artículos de prestigiosas universidades del mundo y la opinión de expertos de diferentes países.
- Las variables mencionadas fueron contrastadas y validadas a nivel local a través de entrevistas, para construir un modelo de adaptabilidad organizacional calibrado y adaptado a la realidad chilena.
- Finalmente, se construyó un modelo conceptual de adaptabilidad organizacional que permita a las empresas chilenas evaluar su condición de cara a entornos VUCA, a través de la integración de los hallazgos

obtenidos en el proceso de entrevistas sobre el modelo base previamente definido.

Dicho esto, este proyecto contribuye a la comprensión de las variables críticas que enriquecen y fortalecen las estrategias de las empresas en los mercados actuales y la capacidad de construir objetivos estratégicos en torno a la valiosa capacidad de adaptarse a mercados turbulentos.

4.1 Propuesta para trabajos futuros

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Promover la integración de las variables que fortalecen la adaptabilidad organizacional en las estrategias de las empresas.
- Capacitar a los colaboradores de las empresas en materia de adaptabilidad organizacional, entornos VUCA y gestión del cambio.
- Complementar el modelo con mecanismos de diagnóstico del estado de cada dimensión en cada empresa e incentivar a las organizaciones que midan su grado de adaptabilidad y su evolución.
- Involucrar en la incorporación del modelo a todos los niveles de la organización, en donde los altos ejecutivos pasan a ser facilitadores del proceso de cambio.
- Expandir la muestra considerada en este estudio para generalizar con mayor énfasis los resultados.

- Complementar los instrumentos utilizados con encuestas para dar una mayor cobertura a las aristas que han quedado fuera del alcance de este estudio, como lo es, por ejemplo, la priorización sobre el desarrollo de cada dimensión propuesta en el modelo.
- Incorporar informantes a nivel operativo, para contrastar la opinión de altos ejecutivos con las opiniones de niveles en donde tendrán lugar las implementaciones y transformaciones.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Apascaritei, P. & Elvira, E. (2018). Agilidad estratégica a través del capital humano. DOI: <https://doi.org/10.15581/018.ST-479>.
- Boylan, S. & Turner, K. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education*, Vol. 16. Recuperado el 24 de octubre de 2021, de https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/03/16_2_boylan.pdf
- Cardona-Arbeláez, D., Gómez-Castillo, N. & Lorduy-Miranda, S. (2020). La Estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana. *Revista Científica Anfibios*, Vol. 3, 19-27. DOI: <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.58>
- Delloite. (2019). La Organización Adaptable. Recuperado el 10 de agosto de 2021, de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html>
- Foronda, F. J. (2018). La adaptabilidad de las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional. Recuperado el 26 de septiembre de 2021, de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf
- González, C. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 69-81. Recuperado el 5 de septiembre de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/308633049_LA_ADAPTABILIDAD_ORGANIZACIONAL_DESDE_EL_ENFOQUE_DE_LA_TEORIA_DE_CONTINGENCIA_Y_LA_ESCUELA_DE_CONFIGURACION
- Hill, A., Mellon, L. & Goddard, J. (2018). How winning organizations last 100 years *Harvard Business Review*. Recuperado el 5 de septiembre de 2021, de <https://hbr.org/2018/09/how-winning-organizations-last-100-years>

- INE. (2020). Encuesta Nacional de Innovación 2017-2018. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de <https://www.minciencia.gob.cl/areas-de-trabajo/estudios-y-estadisticas/encuesta-nacional-de-innovacion-2017-2018/>
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. Executive Development UNC Kenan-Flagler Business School. Recuperado el 14 de agosto de 2021, de <https://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>
- Lemaster, Ch. (2018). VUCA?. Truedge Consulting. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <http://www.truedgeconsulting.com/innovation/vuca/>
- Esposito, M., Lanteri, A. & Tse, T. (2021). Arquitectura estratégica para la prosperidad corporativa pospandémica. Harvard Deusto Business Review, Vol. 314, 28-39. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/una-arquitectura-estrategica-para-la-prosperidad-corporativa-pospandemica>
- Joshi, M., Chauhan, A., Kumar, A. & Abidi, S. (2018). “Leader-manager or “manager-leader” in a VUCA World’. Indian Management Feb. 2018, 38-44. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de https://www.researchgate.net/profile/Manoj-Joshi-4/publication/323258884_Leader-Manager_vs_a_Manager-Leader_in_a_VUCA_Business_World/links/5a8aa1e6a6fdcc6b1a42978f/Leader-Manager-vs-a-Manager-Leader-in-a-VUCA-Business-World.pdf
- Merril, P. (2020). Innovation imperative: Change in a VUCA world. Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <http://207.67.83.164/quality-progress/2020/01/innovation-imperative/change-in-a-vuca-world.html>
- Navarro, A & Ruiz, S. (2020). El propósito corporativo en la era de la disrupción. Harvard Deusto Business Review, Vol. 300, 58-68. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/el-proposito-corporativo-en-la-era-de-la-disrupcion>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España: Deusto.

- Pérez, S (2020). Las cuatro palancas que activan el cambio organizacional. Harvard Deusto Business Review, Vol. 303, 58-64. Recuperado el 8 de marzo de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/las-cuatro-palancas-que-activan-el-cambio-organizacional>
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. Harvard Business Review, July – Vol. August 2011, 135-141. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubay, A., Ruth, D. & Salvaje, L. (2020). 5 Principles to guide adaptive leadership. Harvard Business Review. Recuperado el 4 de agosto de 2021, de https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership?ab=at_art_art_1x1
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2009). Metodología de la investigación. Recuperado el 24 de marzo de 2021, de <https://www.studocu.com/es/document/universitat-oberta-de-catalunya/metodologies-cualitatives-para-la-investigacion-social/apuntes/rodriguez-gomez-d-valldeoriola-2009-metodologia-de-la-investigacio/3378180/view>
- Ruiz, S. (2021). Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. Harvard Deusto Business Review, Vol. 314, 16-25. Recuperado el 2 de octubre de 2021, de <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>
- Schoemaker, P., Leih, S. & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. California Management Review, Vol. 61, 15-42. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Smit, J. (2015). The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations. Journal of International Technology and Information Management, 24, 57-74. Recuperado el 6 de agosto de 2021, de <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol24/iss3/4>

Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. DOI:

<https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>

Wade, M., Yokoi, T., Shan, J. & Bjerkan H. (2021)., Digital Disruption in a COVID Wolrd.

Digital Vortex 2021. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de

<https://www.imd.org/contentassets/8c5b42807da941ee95c7be87d54e5db9/20210427-digitalvortex21-report-web-final.pdf>

6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 1%.



| Información documento | | Imprimir | Índice de plagio |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------|
| Documento | ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VUCA PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL.docx | | 1% Texto en la web |
| Tamaño | 478,2 KB | | |
| Nº palabras | 3.473 | | |
| Subido el | 20/11/2021 | | |
| Fuentes encontradas | | | |
| Fuente | | Índice de Plagio | |
| Generación de modelos de negocio | https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf | 0% | ▼ |
| La adaptabil | https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9952/1/ForondaFrank_2018_AdaptabilidadOrganizacionesRevision.pdf | 0% | ▼ |
| Centro Avanz | https://camto.iic.uam.es/pdf/memoria-camto-2017-2018.pdf | 0% | ▼ |