

**La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos
que la configuran como una capacidad organizacional**



Por:

Frank Jonathan Foronda Zapata

Monografía para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesor:

Lina María Galvis Bernal

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Departamento de Psicología

Especialización en Psicología Organizacional

Medellín

2018

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is most adaptable to change”.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente. Es la más adaptable al cambio”.

Charles Darwin

Resumen

En este trabajo se presentan los elementos que favorecen que la adaptabilidad se configure como una capacidad organizacional, los cuales son determinados como producto de una revisión documental de carácter descriptiva sobre los conceptos de adaptabilidad y capacidad organizacional y sus puntos de relación, complementada por algunos aspectos que hoy se conversan en las organizaciones frente al tema y un caso empresarial presentado que sirve de ejemplo metodológico y práctico. Esta monografía parte de conceptualizar la adaptabilidad, definir sus elementos y características y presentar los principales modelos teóricos, pasando a conceptualizar luego la capacidad organizacional, sus características y su clasificación. Posteriormente, se pasa a establecer la relación existente entre adaptabilidad y capacidad organizacional, para finalmente enunciar los elementos que permiten que la adaptabilidad pueda convertirse en una capacidad organizacional, tales como la gestión del cambio, del conocimiento y de la innovación, el aprendizaje organizacional, los sistemas de tecnologías de información adaptables y flexibles, el liderazgo que movilice el cambio, y una gestión estratégica, del desempeño y por competencias que tengan la adaptabilidad como un componente esencial, lo que en suma permitirá a la organización en su conjunto responder a los cambios y exigencias que el entorno incierto y complejo que la rodea le presenta, de manera más ágil y efectiva.

Palabras claves: adaptabilidad, capacidad organizacional, adaptación, cambio.

Abstract

This paper presents the elements that favor adaptability is configured as an organizational capability, which are determined as a product of a documentary review with a descriptive approach about the concepts of adaptability and organizational capability and their points of relationship, complemented by some aspects that are discussed today in the organizations related with this topic, and a business case that is presented which works as a methodological and practical example. This monograph starts from conceptualizing adaptability, defining its elements and its characteristics and presenting the main theoretical models, continuing with conceptualizing organizational capability, its characteristics and its classification. Subsequently, it is established the relationship between adaptability and organizational capability, to finally enunciate the elements that allow adaptability to become an organizational capability, such as change, knowledge and innovation management, organizational learning, adaptive and flexible information technology systems, leadership that mobilizes change, and strategic, performance and competency management that have adaptability as an essential component, which in sum, will allow the organization as a whole to respond to the changes and demands that the uncertain and complex environment makes in a more agile and effective way.

Keywords: adaptability, organizational capability, adaptation, change.

Agradecimientos

En primera instancia, agradezco a Dios por brindarme la vida, la salud y la fuerza que me permiten continuar cumpliendo mis sueños.

Agradezco a mis padres y a mi novia, por su apoyo incondicional recibido en todo este proceso académico.

También, a mi asesora de monografía, Lina María Galvis, por su tiempo, orientación y asesoría profesional durante el desarrollo de este trabajo.

Agradezco igual a Patricia Naranjo, Directora de Desarrollo Humano del Negocio Cárnico de Grupo Nutresa, por autorizarme para exponer el caso de la organización en esta monografía.

Igualmente, agradezco a los docentes de la Especialización, por compartir sus conocimientos y experiencias en el aula de clase.

Y finalmente, agradezco al resto de personas que me brindaron su apoyo durante todo este proceso de desarrollo profesional y realización de este trabajo.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	1
Planteamiento del Problema	1
Justificación.....	5
Objetivos	8
Metodología	9
Referente Conceptual	13
Concepto de Adaptabilidad en las Organizaciones	13
Características de la Adaptabilidad.....	19
Elementos de la Adaptabilidad.....	20
Perspectivas y Modelos sobre Adaptabilidad Organizacional	24
Concepto de Capacidad Organizacional	33
Características de la Capacidad Organizacional.....	36
Clasificación de las Capacidades Organizacionales	37
La Adaptabilidad como Capacidad Organizacional	40
Análisis de la Información	45
Elementos que Favorecen la Configuración de la Adaptabilidad como una Capacidad Organizacional.....	45
Caso Empresarial: La Adaptabilidad como un Talento del Ser en el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa.....	61
Consideraciones Finales	66
Referencias Bibliográficas.....	70

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Ficha de revisión documental</i>	11
Tabla 2. <i>Otras definiciones sobre adaptabilidad organizacional</i>	15
Tabla 3. <i>Otras definiciones sobre capacidad(es) organizacional(es)</i>	35

Índice de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Elementos de la adaptabilidad individual	21
<i>Figura 2.</i> Elementos de la adaptabilidad organizacional.....	22
<i>Figura 3.</i> Los cuatro modos de adaptabilidad	26
<i>Figura 4.</i> Las cuatro etapas del proceso creativo de resolución de problemas.....	28
<i>Figura 5.</i> La interacción Adaptabilidad – Innovación.....	30
<i>Figura 6.</i> La ambidestreza organizacional y la adaptabilidad	31
<i>Figura 7.</i> Los desafíos de la adaptabilidad como capacidad organizacional.....	42
<i>Figura 8.</i> Modelo de Capacidades Dinámicas	43
<i>Figura 9.</i> Logotipo del Talento del Ser: Adaptabilidad.....	62

Introducción

Planteamiento del Problema

Las organizaciones actuales deben enfrentar cada vez más entornos turbulentos, inciertos, cambiantes y desafiantes, desde diversos puntos de vista (económico, tecnológico, social, político, ambiental, etc.). La sociedad de hoy vive en una era de riesgo e inestabilidad y fenómenos como la globalización y las nuevas tecnologías han trastornado el entorno empresarial y han llenado de inquietud a los altos directivos sobre el rumbo futuro de sus compañías (Reeves y Deimler, 2011).

Cuando había tiempos menos turbulentos, las empresas convencionales podían confiar en la inercia que les generaba su impulso para sostener su éxito durante mucho tiempo. El comportamiento del mercado y las preferencias del consumidor eran más predecibles. Sin embargo, actualmente mantener el éxito es mucho más difícil, lo que quiere decir que ese impulso del que se valían las empresas ya no es tan fuerte como antes. Ya ese éxito continuado no depende del impulso sino de la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios constantes de su entorno.

Incluso, los cambios que se generan en el mundo avanzan más deprisa que la capacidad de adaptación de las organizaciones. Evidencia de ello es que cada vez más las empresas grandes fracasan y sus beneficios son más inciertos. Por ejemplo, en Estados Unidos, diez de las 20 mayores quiebras en ese país se han producido entre el 2002 y 2003. También, a lo largo de las últimas cuatro décadas, la volatilidad del crecimiento de los ingresos de las empresas que están en el índice Standard & Poor's 500, el cual es el índice bursátil más representativo de la situación real del mercado de dicho país y que aglomera 500 grandes empresas, ha sido del 50%, es decir,

la variabilidad de sus ingresos ha fluctuado demasiado, incrementando la incertidumbre empresarial (Hamel y Välikangas, 2003).

Remitiéndose a fechas más atrás, partiendo de cuando alrededor de 1950 la volatilidad del margen de beneficios de las empresas era más estática, se vio más que duplicada ya alrededor de 1980, cuando comenzaron los primeros inicios de la globalización. Incluso, por esta época, se empezó a ver más la brecha entre ganadores y perdedores (pocas empresas con ganancias muy altas y más empresas con ganancias más bajas).

De hecho, ser líder en el mercado es aún más difícil de lograr ahora que antes. El porcentaje de empresas que terminan estando por fuera de los tres primeros puestos en los rankings de su industria aumentó del 2% en 1960 al 14% en 2008. Además, dicho liderazgo no siempre va a garantizar mayor rentabilidad, ya que se ha calculado que la probabilidad de que el líder en la participación en el mercado también sea el líder en rentabilidad pasó del 34% en 1950 al 7% en 2007 (Reeves y Deimler, 2011).

Otros fenómenos producto de la globalización tales como la desregulación y liberalización del comercio, y el avance de las telecomunicaciones y los transportes han tenido un impacto significativo en las organizaciones y también en cómo se experimenta el trabajo en todo el mundo (Arnold y Cohen, 2008).

De hecho, Arnold y sus colegas (citados en Fraga, 2014), sostienen que los principales cambios que se han presentado en los últimos años en el mundo occidental han sido:

- (a) aumento de la carga de trabajo para los individuos (número de horas y esfuerzo necesario),
- (b) cambios organizacionales con eliminación de niveles jerárquicos y reducción del número de trabajadores,
- (c) competencia aún más global (las organizaciones de los países occidentales

necesitan controlar los costos y mejorar las competencias de sus trabajadores), (d) trabajo en equipo (individuos con diferentes conocimientos se unen para desarrollar un proyecto), (e) más contratos a corto plazo, con la renovación como la excepción más que la regla, (f) cambios más frecuentes en las aptitudes requeridas, (g) más trabajo a tiempo parcial, (h) cambio en la fuerza de trabajo, debido a la disminución de la tasa de natalidad y el aumento de la vida útil, (i) más empleo por cuenta propia y empleo en pequeñas organizaciones, (j) trabajar desde o en casa debido a los avances en tecnología de comunicación y la reducción de costos a los empleadores y (k) aumento de la presión en los planes de pensiones de jubilación (p. 129).

Todos estos grandes cambios hacen que la elaboración de las estrategias sea un gran desafío, pues realizar una planeación estratégica con enfoques tradicionales no encaja con el nuevo nivel de incertidumbre que supone la realidad, lo que lleva a llevar los líderes de las organizaciones de hoy a preguntarse: ¿Cómo deben ser planteadas las estrategias empresariales, teniendo en cuenta que en un momento dado la organización puede ser líder y repentinamente dejar de serlo?

Por tales razones, se afirma que las organizaciones que pueden prosperar son aquellas que rápidamente leen y actúan con señales de cambio y aquellas que “han calculado cómo experimentar de forma rápida, frecuente y económica, no solo con productos y servicios, sino también con modelos de negocio, procesos y estrategias” (Reeves y Deimler, 2011, p.2). Esto lleva a afirmar que para que dichas organizaciones sean capaces de hacer frente esas situaciones adversas y cambiantes de manera efectiva y puedan asegurar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo, deben adaptarse de manera rápida a los cambios y si es posible, anticiparse a ellos. Queda la inquietud sobre si estos elementos determinan el desarrollo de adaptabilidad, no obstante, en este escrito se profundizará sobre ello.

Para poder lograrlo, las empresas necesitan desarrollar su capacidad de adaptación o adaptabilidad. Conseguir que ésta se convierta en una capacidad organizacional puede ayudar a garantizar esa subsistencia y para ello, se hace indispensable tanto entender muy bien en qué consiste este fenómeno o concepto, como conocer también qué elementos favorecen su configuración en la organización.

Teniendo en cuenta el contexto anterior, vale la pena preguntarse: ¿En qué consiste la adaptabilidad en las organizaciones y qué elementos favorecen que se configure como una capacidad organizacional?

Justificación

El acelerado comportamiento y cambio del entorno que rodea a las organizaciones ha venido creando una necesidad de adaptación continua a las nuevas situaciones. Esa capacidad de adaptación es fundamental a la hora de querer garantizar su subsistencia en el largo plazo.

Entender a profundidad este concepto y cómo puede configurarse como una capacidad organizacional se vuelve a su vez imprescindible si la organización desea convertirse en una entidad adaptable y sostenible, es decir, que responda a los cambios del entorno de manera rápida y efectiva y que adicionalmente, pueda sostenerse en el tiempo.

Inclusive, uno de los objetivos macro de una empresa que quiera mantenerse en el mercado es construir una ventaja competitiva duradera, estableciendo un posicionamiento inteligente y flexible, y reuniendo las capacidades que le permitan entregar una oferta diferenciada. De esas muchas capacidades, la adaptabilidad, la cual se puede definir en breves palabras como la capacidad y disposición para actuar de manera efectiva y ágil frente a los cambios (Negocio Cárnico – Grupo Nutresa, 2017), puede contribuir a una organización sea más flexible e incluso, puede llegar a ser una ventaja competitiva en sí misma.

Para reforzar estas ideas, Fraga (2014) afirma:

El cambio y la necesidad de adaptación son, por lo tanto, características principales del funcionamiento de las organizaciones y tienen implicaciones tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Las organizaciones deben funcionar con un alto nivel de eficacia y eficiencia para enfrentar los desafíos presentes y futuros. Dado que las estrategias de adaptación son circunstanciales, las soluciones útiles en el pasado podrían ser modelos pobres para el éxito, la satisfacción y la innovación son los nuevos desafíos que presenta el medio ambiente. Ahora, el concepto clave es el de la adaptabilidad (p. 130).

Incluso, soportando la afirmación anterior acerca de las implicaciones sobre quienes hacen parte de la organización, es fundamental tener en cuenta que la capacidad de adaptación no se logrará organizacionalmente sino está incorporada en todos los niveles de la empresa y aquí los líderes juegan un papel muy importante para lograr este objetivo. Sobre esto, Goldstein, Hazy y Lichtenstein (citados en Boylan y Turner, 2017) afirman que las organizaciones que quieran desarrollarse como adaptativas requieren de líderes que establezcan condiciones que fomenten su propia adaptabilidad y la del resto de las personas, respaldadas por procesos y actividades que permitan comportamientos adaptativos a través de la totalidad de la organización. En este sentido, se refuerza la importancia de conocer a mayor profundidad el concepto de adaptabilidad en el ámbito de las organizaciones y cómo el liderazgo que se desenvuelve en la organización contribuye en cierta medida a configurarla como capacidad.

Al respecto, se puede encontrar mucha literatura en español sobre capacidades organizacionales pero muy poca sobre adaptabilidad, menos aún, en los últimos 5 años. Incluso, en la bibliografía que se ha encontrado sobre el tema, es repetitiva la afirmación que dice que no hay una definición ampliamente aceptada para este término en el contexto organizacional. Este escrito profundizará sobre este concepto, los elementos que lo componen y los modelos que se han propuesto a nivel teórico para comprenderlo y trabajarlo.

Adicionalmente, se explorarán los conceptos de capacidad organizacional, vista en su máxima expresión como “Capacidad Dinámica”, para al final entender cómo la adaptabilidad puede ser vista como una capacidad y qué elementos favorecen su configuración, de manera que las organizaciones los tengan en cuenta dentro de su planeación estratégica y gestión del talento humano, ya que una vez esta capacidad esté definida, desarrollada e incorporada, les ayudará a las organizaciones a que sean más competitivas y sostenibles en el tiempo.

Por último, la importancia de explorar este tema en el campo de estudio de la Psicología Organizacional radica en el símil que se puede hacer de la adaptabilidad desde un enfoque psicológico: mientras que en el individuo esa capacidad de adaptación se asemeja a la manera en que las personas se adaptan de manera flexible a las situaciones que se le presentan en cada momento a lo largo de sus vidas, a nivel de organización se convierte en esa capacidad que deben tener todas las personas que la componen para responder ágilmente a las demandas del medio, implicando que deben afrontar nuevas situaciones de aprendizaje, rediseñar las estructuras, afrontar nuevos riesgos psicosociales, desarrollarse a un nivel más acelerado y gestionar los cambios de una manera más efectiva y humana, todos fenómenos donde el psicólogo organizacional o el especialista en psicología organizacional puede aportar desde su saber y su hacer, y contribuir con el desarrollo de la organización al nivel requerido.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el concepto de la adaptabilidad en las organizaciones y los elementos que favorecen que se configure como una capacidad organizacional.

Objetivos específicos

- Conceptualizar la adaptabilidad, sus características, elementos y modelos teóricos en el ámbito de las organizaciones.
- Definir el concepto de capacidad organizacional, su clasificación, características y su relación con la adaptabilidad
- Identificar los elementos que favorecen la configuración de la adaptabilidad como una capacidad organizacional.

Metodología

El proceso investigativo de esta monografía se fundamenta en una revisión documental desde una perspectiva descriptiva, apoyada en un análisis cualitativo, lectura crítica y discriminación de la información suministrada por las diferentes fuentes bibliográficas, tales como artículos científicos de revistas (*Journals*) y libros digitales hallados en bases de datos electrónicas, entre otras.

Este método de investigación (revisión de literatura científica) implica utilizar diferentes fuentes bibliográficas para recabar datos y resultados de distintos autores sobre un determinado tema, con el fin de brindar un fundamento teórico a un problema de investigación planteado apoyado en un rigor metodológico. En otras palabras, un estudio de esta clase se lleva a cabo con el fin de examinar o explorar un tema que ha sido poco estudiado, familiarizarse con un fenómeno desconocido, establecer tendencias e identificar conceptos que sirvan de base para futuras investigaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En ese sentido, y desglosando teóricamente la esencia de este tipo de investigación, Hart (1998) citado en Guirao (2015) define la revisión documental o bibliográfica como:

La selección de los documentos disponibles sobre el tema, que contienen información, ideas, datos y evidencias por escrito sobre un punto de vista en particular para cumplir ciertos objetivos o expresar determinadas opiniones sobre la naturaleza del tema y la forma en que se va a investigar, así como la evaluación eficaz de estos documentos en relación con la investigación que se propone (p. 2).

Adicionalmente, Rodríguez y Valdeoriola (2009) afirman que este tipo de investigación es uno de los principales pilares en la investigación educativa y permite al investigador

“establecer la importancia del estudio que pretende desarrollar y, posteriormente, comparar sus resultados con los de otros estudios similares” (p. 18), agregando que la elaboración de un marco teórico (o referente conceptual) que parta de una revisión documental va a permitir delimitar con mayor precisión el objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión, esto es, evitar resolver un problema ya resuelto. Además, estos mismos autores citan a Amador (1998) indicando que el proceso de revisión documental comprende tres etapas: consulta documental (consultar contexto general y realizar revisión específica ‘*keywords*’), contraste de la información (validar el material, aclarar dudas, acceder a nuevo material y *feedback*), y análisis histórico del problema (evolución de los conocimientos sobre el tema), cuyas etapas a grandes rasgos se tuvieron en cuenta en la metodología de esta investigación.

Por otro lado, esta revisión documental se considera de carácter descriptivo, ya que este tipo de estudios se realizan principalmente cuando el objetivo es especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, a través de la medición o recolección de información sobre los conceptos o variables que intervienen. Es por tanto que la investigación de tipo descriptiva lo que permitirá es mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, o situación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), que, en el caso de esta investigación, se busca describir los puntos de encuentro entre la adaptabilidad y la capacidad organizacional, y los elementos que favorecen que la primera se convierta en la segunda.

Los documentos revisados (sobre el tema de adaptabilidad) fueron producidos entre los años 2003 y 2018, de los cuales, el 77%, son en inglés, ya que no hay una gran cantidad de publicaciones recientes sobre el tema de investigación en idioma español. Esta exploración se realizó mediante un rastreo bibliográfico y cibergráfico en fuentes mixtas tales como: artículos

de revistas científicas, libros digitales, trabajos de grado, repositorios y páginas Web. A continuación, se presenta la ficha de la revisión documental:

Tabla 1

Ficha de revisión documental

Gran área de conocimiento	Ciencias Sociales y Humanas
Área de conocimiento	Psicología Organizacional
Palabras claves (búsqueda)	Adaptabilidad, adaptabilidad organizacional, capacidad organizacional, <i>adaptation, adaptability, organizational adaptation, organizacional capability, dynamic capability</i>
Principales bases de datos consultadas	Apa Psyc Net, Cambridge Journals Online, DialNet, Ebsco, Scielo, Springer Link, Science Direct, JSTOR, Google Académico

Nota. Elaboración propia.

Lo que se logró con este proceso fue acercarse al estado actual de los conocimientos generados alrededor del tema, relacionar los distintos postulados y modelos, identificando semejanzas y diferencias, y detectar elementos relacionados que aún no han sido explorados o en los que no se ha profundizado demasiado.

Una vez realizada la exploración temática documental, se pasó a contrastar y analizar los conceptos y modelos más significativos tanto de los estudios de adaptabilidad organizacional como de las capacidades organizacionales, y a encontrar correlación entre ambos grupos temáticos a fin de poder hallar elementos que permitan dar respuesta a lo planteado en el problema de investigación.

Finalmente, estos hallazgos fueron complementados con la exposición de un breve caso empresarial en el cual se ha comenzado a trabajar el tema de adaptabilidad a nivel organizacional, y cuyo objetivo ha sido incorporarlo en el “ADN” de las personas que integran la

empresa. Esto permitirá dentro de esta metodología, dar a conocer un caso real donde este fenómeno ya empieza ser relevante y es trabajado en el ámbito de las organizaciones, pensado desde la estrategia

Referente Conceptual

En este apartado se presentarán los aportes teóricos que se han realizado alrededor del tema de la adaptabilidad, de las capacidades organizacionales y la relación que se puede encontrar entre ambos conceptos.

Concepto de Adaptabilidad en las Organizaciones

Durante las últimas seis décadas, diversos autores han realizado aportes teóricos sobre el tema de adaptabilidad y han propuesto varias definiciones para este concepto. Sin embargo, la revisión literaria sugiere que no hay una única definición ampliamente aceptada para el término. Uno de los primeros autores que habló sobre el tema fue Ashby (1956, citado en González, 2015), quien relaciona la adaptabilidad con “la estructura que debe adoptar toda organización de acuerdo al grado de complejidad ambiental que se le presenta” (p. 71). Otros de los autores más citados son Hannan y Freeman (1977, citados en González, 2015), los cuales la definen como “el proceso evolutivo de adaptación que asegura que solo sobreviven las organizaciones con mejor desempeño” (p. 73).

Aquí cabe la primera claridad conceptual, y es que adaptabilidad y capacidad de adaptación en esencia son lo mismo, pero no pasa esto con la palabra ‘adaptación’ por sí sola, ya que se afirma que la adaptación hace referencia al proceso que implica el adecuarse o amoldarse a algo, mientras que ya la adaptabilidad como tal es “la capacidad de efectuar el proceso de adaptación y llevarlo a cabo en el menor tiempo posible que exijan las circunstancias” (Frías y Véliz, 2013, p. 6).

Rescatando algunas de las definiciones más completas, tenemos que Vásquez (2010, citado en Frías y Véliz, 2013) define la adaptabilidad como:

La agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización. El grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta (p. 6).

Por otro lado, Tillson, et al. (2015, citados en Boylan, y Turner, 2017), la definen como:

El grado en que los ajustes son posibles en las prácticas, procesos o estructuras a los cambios proyectados o reales en el clima. La adaptación puede ser espontánea o planificada y llevarse a cabo en respuesta o en anticipación a cambios en las condiciones (p. 185).

Cabe aclarar que el ‘clima’ del que hablan estos autores se refiere al entorno externo que rodea la organización. Incluso, en el ámbito militar (del cual provienen muchos los procesos de Gestión Humana tales como la selección de personal entre otros), se ha abordado ampliamente el tema, principalmente en el Ejército de los EE. UU. En ese sentido, Reed (2012) afirma que:

La adaptabilidad implica capacidades cognitivas y de comportamiento con respecto a: (1) mantener la conciencia situacional y reconocer cuándo se necesitan cambios de comportamiento, (2) cambiar el comportamiento de una manera que produzca un funcionamiento organizacional más efectivo y (3) evaluar el resultado y hacer ajustes adicionales, según sea necesario, para lograr los resultados deseados (p. 4)

Como se puede ver, esta última definición está más enfocada en lo que se denomina ‘adaptabilidad individual’, la cual corresponde a la persona como individuo, sin embargo, el conjunto de esos comportamientos se puede extrapolar fácilmente a una ‘adaptabilidad organizacional’ cuando es mirada en conjunto en el ámbito de las organizaciones.

Explorando otras definiciones más enfocadas al campo organizacional, aparece una planteada por Aguado y Cernada (2016) desde el punto de vista del comportamiento organizacional. Estos autores definen la capacidad de adaptación como:

La habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación. Es decir, adaptarse es variar el modo en el que la organización se comporta para lidiar con aquellos cambios que no fueron previstos de forma precisa cuando la organización fue diseñada (p. 37)

Hasta aquí se han rescatado algunas de las definiciones más completas sobre el tema de adaptabilidad. No obstante, diversos autores han planteado otras definiciones desde puntos de vista también válidos. Algunas de ellas se pueden apreciar en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla 2

Otras definiciones sobre adaptabilidad organizacional

Autor (es)	Definición
Alexander (1964)	Adherencia a una relación linear entre el contexto ambiental y la estructura organizacional
Lawrence y Lorsch (1973)	Estudio multidimensional que, dentro del contexto considera a las organizaciones como sistemas sociales, ha examinado las complejas relaciones que existen entre la estructura organizativa, el ambiente tecnológico y económico de la empresa, la conducta seguida en la toma de decisiones por parte de los directores y el perfeccionamiento de la firma.
Nadler y Tushman (1977)	La adaptabilidad implica una modificación del comportamiento de acuerdo con las circunstancias cambiantes con el fin de lograr un "ajuste" – la correspondencia entre las circunstancias deseadas y las reales, así como el ajuste entre los entornos internos y externos de la organización.
Van de Ven (1979)	El efecto de la interacción entre el contexto ambiental y la estructura de la organización con el desempeño
Miller (1981)	Concibe una visión holística de la adaptabilidad, en la cual se debe de aproximar simultáneamente a las contingencias, las alternativas estructurales y los criterios de desempeño, para poder entender el diseño organizacional.

March (1989)	Depende de la habilidad con la que la gerencia de la organización pueda interpretar las condiciones que tiene que enfrentar la firma de manera apropiada y adoptar cursos de acción apropiados.
Burt (1992)	Habilidad de llevar a cabo proyectos que tomarán ventaja de las oportunidades, así como la habilidad de anticipar los problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes.
Chakravarthy (1992)	Capacidad de una empresa para identificar y capitalizar oportunidades de mercados emergentes y tecnología
Child (1997)	La suposición básica de los estudios sobre adaptabilidad es que las empresas actúan en respuesta a cambios ambientales o para crear sus propios entornos.
Pulakos et al. (2000)	Consiste en emprender acciones efectivas cuando sea necesario, respondiendo rápidamente a eventos o circunstancias imprevistas, y ajustando de manera efectiva los planes o cursos de acción para tomar en cuenta los cambios.
Macmillan y Tampoe (2000)	Representa la capacidad de una empresa para reaccionar rápidamente ante las oportunidades y los riesgos y convertirlos en ventajas de negocio
Birkinshaw y Gibson (2004)	Capacidad de moverse rápidamente hacia nuevas oportunidades, ajustarse a mercados volátiles y evitar la complacencia
White et al. (2005)	Puede ser definida como un cambio efectivo en respuesta a una situación alterada.
Smit, Ludik y Forster (2008)	Grado en que la organización está en contacto y responde al cambio.
Busquets, Rodon y Wareham (2009)	Capacidad de un agente para cambiar, consciente o inconscientemente, para adaptarse a diferentes circunstancias, por ejemplo, cambios en el entorno.
Simsek (2009)	Capacidad de las organizaciones para reconfigurar actividades rápidamente para satisfacer las demandas cambiantes
Bennis (2009)	La capacidad de adaptación es lo que permite a los líderes responder rápida e inteligentemente a un cambio implacable. Es un tipo de creatividad.
Savickas y Porfeli (2010)	La adaptabilidad es diferente a adaptarse (hacer, comportamiento) y adaptación (estado o resultado transitorio constante), y se refiere a la preparación y los recursos de un individuo para hacer frente a tareas actuales o anticipadas, transiciones y traumas en roles ocupacionales que, en cierto grado, cambian su integración social
Departamento del Ejército de EE.UU., (2014)	La adaptabilidad responde a nuevas necesidades o cambios sin pérdida de funcionalidad. Los líderes adaptativos piensan críticamente, se sienten cómodos con la ambigüedad, aceptan riesgos prudentes, evalúan la situación continuamente, desarrollan soluciones innovadoras a los problemas y se mantienen mental y físicamente ágiles para capitalizar las oportunidades.

Nota. Fuente: Alexander (1964), Lawrence y Lorsch (1973), Van de Ven (1979), Miller (1981), March (1989) y Burt (1992) citados en González (2015); Nadler y Tushman (1977) citados en Graen y Graen (2008); Pulakos et al. (2000) citado en Jobidon et al. (2013); Macmillan y Tampoe (2000) citados en Girneata (2014); Birkinshaw y Gibson (2004) citados en Uhl-Bien y Arena (2018); White et al. (2005); Busquets, Rodon y Wareham (2009), Simsek (2009) y Smit, Ludik y Forster (2008) citados en Smit (2015); Chakravarthy (1992) y Child (1997) citados en Tuominen et al. (2004); Bennis (2009); Savickas y Porfeli (2010) citados en Fraga (2014); Departamento del Ejército de EE.UU., (2014).

Todas las definiciones presentadas comparten puntos comunes a resaltar. El primero es que todas involucran cambio: en la estructura, en los procesos, en las prácticas, en las estrategias; sea donde sea que se deba aplicar, el cambio es una acción inherente a la adaptabilidad.

Aquí cabe hacer una segunda claridad conceptual y es que los constructos de adaptación y cambio son en esencia distintos. En algunos estudios organizacionales, varios autores han utilizado indistintamente ambos términos, sin embargo, el ‘cambio’ se puede concebir como cualquier diferencia que exista en una organización entre un punto determinado en el tiempo y otro. Estos cambios pueden o no representar el aprendizaje; sin embargo, éste crítico en los procesos de adaptación. Además, las adaptaciones organizativas son aquellos cambios que le permiten a la organización mantener o mejorar su rendimiento: supervivencia, crecimiento de beneficios y/o volumen de ventas. En tal contexto, la adaptación a menudo se denomina cambio exitoso. En pocas palabras, la adaptabilidad presume un éxito y un aprendizaje en los cambios sufridos durante el proceso de adaptación, el cambio por sí solo no garantiza esto (Adegbite et al., 2018).

Otro punto común a destacar entre las definiciones es el factor ‘ambiente externo’ o entorno. Para que se pueda hablar de adaptabilidad, se tiene que contemplar la acción de respuesta a los cambios del entorno. Sin la existencia de unas condiciones externas que obliguen al cambio, no se puede hablar de capacidad de adaptación, por tanto, es imprescindible tener en cuenta este factor a la hora de hablar y trabajar este tema.

Hay otros elementos que se pueden identificar en estas definiciones que hacen parte importante de una concepción más completa de adaptabilidad. Uno de ellos es la *innovación*, el cual se menciona en la definición del Ejército estadounidense (2014), sobre la cual se profundizará más adelante. Otro factor es la *creatividad*, mencionada en la definición de Bennis

(2009), que corresponde a la generación de nuevas ideas, componente importante a su vez de la innovación. Un factor adicional importante es la *flexibilidad* organizacional. Aquí es importante hacer otra claridad conceptual. Algunos autores, suelen usar los dos conceptos (flexibilidad y adaptabilidad) como si fueran sinónimos o los mencionan juntos como si fueran casi iguales. Realmente son dos términos más parecidos que diferentes. Aaker, y Mascarenhas (1984) citados en Castillo (2006) definen la flexibilidad como:

La capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones debido a la evaluación de sus circunstancias internas y externas, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva (p. 20).

Como se puede apreciar, esta definición de flexibilidad es muy similar a las de adaptabilidad que han sido expuestas en párrafos anteriores. Establecer diferencias entre ambos términos es difícil, puesto que en muchos casos ambas definiciones terminan siendo iguales. En campos como la Biología o la Arquitectura, se pueden establecer diferencias más profundas entre estos dos elementos, pero en ámbitos como en el Management, la leve diferencia se centra en que la flexibilidad corresponde a la velocidad de respuesta y la adaptabilidad al ajuste a los cambios probables (Burke, Pierce y Salas, 2006), y que mientras la adaptabilidad es un proceso continuo y proactivo, la flexibilidad es intermitente y reactiva (Basadur y Gelade, 2006). Se puede afirmar entonces que es necesaria la existencia de la flexibilidad para poder lograr capacidad de adaptación, a fin de obtener respuestas ágiles a los cambios ocurridos en el ambiente, y como se verá más adelante, la flexibilidad es un componente de la adaptabilidad organizacional.

Teniendo en cuenta todos los elementos anteriores, podemos encontrar definiciones muy completas sobre adaptabilidad como la propuesta por Pulakos et al. (2000) que se presenta en la

Tabla 1 o la presentada por Boylan y Turner (2017), la cual es: “la adaptabilidad es un cambio en el comportamiento caracterizado por enfoques innovadores o creativos en anticipación a, o respuesta a, cambios ambientales apropiados para resolver problemas” (p. 186).

Teniendo estas definiciones resaltadas presentes y los elementos identificados, se puede pasar a definir qué caracteriza el fenómeno de la adaptabilidad en el ámbito de las organizaciones.

Características de la Adaptabilidad

La adaptabilidad organizacional presenta a grandes rasgos dos características propuestas por Basadur, Gelade y Basadur (2014, p. 81), las cuales se pueden enunciar de la siguiente manera:

- *Es un proceso proactivo.* Permite a la organización cambiar y crear deliberada y continuamente. Implica un descontento deliberado: busca proactivamente nuevos problemas para resolver, encuentra nuevas cosas para hacer y adopta nuevas tecnologías y métodos antes de la competencia. La adaptabilidad proactiva es un rasgo que distingue a las empresas capaces de responder proactivamente a entornos dinámicos de aquellas que no pueden hacer cambios cruciales.
- *Es disruptiva.* Requiere buscar fuera de la organización nuevas oportunidades, problemas, tendencias, tecnologías, ideas y métodos que pueden mejorar radicalmente o cambiar por completo las rutinas o introducir productos y servicios completamente nuevos. Las organizaciones adaptables anticipan problemas y oportunidades y desarrollan soluciones oportunas y nuevas rutinas. Ellas deliberadamente y continuamente cambian las rutinas para

mejorar la calidad, aumentar las cantidades, reducir los costos y mantenerse por delante de los competidores.

Adicionalmente, es necesario cumplir con seis condiciones que caracterizan a la adaptabilidad y a las organizaciones adaptables. Estas condiciones son propuestas por la Harvard Business School (2003), citadas en Boylan y Turner (2017):

Tomar riesgos es aceptable para la gerencia, las nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas son bienvenidas, la información es fluida y no controlada por los gerentes, los empleados tienen acceso a fuentes de conocimiento, las buenas ideas son apoyadas por los usuarios y los innovadores son recompensados (p. 189).

Aparte de las características antes descritas, la adaptabilidad cuenta con una serie de elementos o componentes que se presentarán a continuación.

Elementos de la Adaptabilidad

Para exponer los elementos que integran la adaptabilidad, varios autores han planteado algunos componentes desde diversas perspectivas teóricas. Aquí se presentarán tres: la adaptabilidad individual, la adaptabilidad organizacional y las capacidades de segundo orden.

Elementos de la adaptabilidad individual. Tillson et al. (2005) hablan sobre la adaptabilidad individual como habilidad cognitiva y social del individuo, siendo cada una de estas dividida en otros dos componentes que se pueden apreciar en la Figura 1. A continuación se ampliará cada uno de ellos.

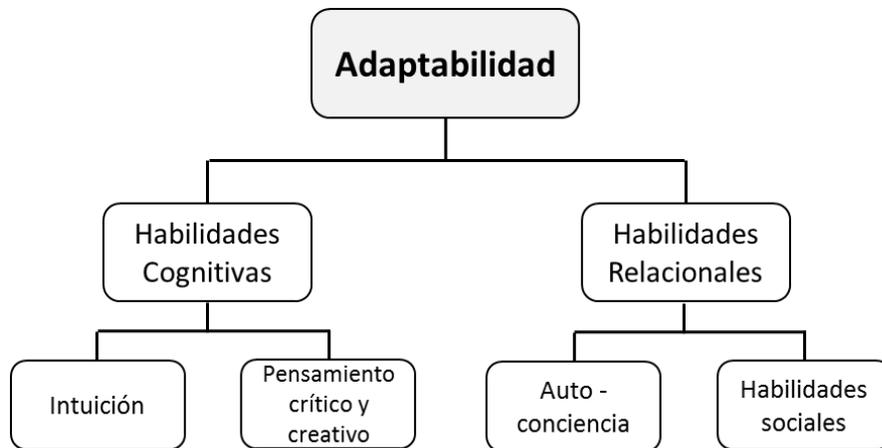


Figura 1. Elementos de la adaptabilidad individual. Fuente: Tillson et al. (2005, p. 40)

- *Habilidades cognitivas*: se centran en los procesos mentales internos de los individuos. Están compuestas por:
 - *Intuición*: La capacidad de reconocer patrones en situaciones caóticas.
 - *Pensamiento crítico y creativo*: La capacidad de modificar las soluciones a los problemas, asociadas con patrones según lo requiera la situación actual.
- *Habilidades relacionales*: tienen que ver con la interacción a lo largo del tiempo entre individuos en el lugar de trabajo. Están compuestas por:
 - *Auto-conciencia*: Capacidad para tener una comprensión profunda de las propias emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos.
 - *Habilidades sociales*: Son aquellas habilidades necesarias para trabajar de manera efectiva en un equipo, tales como la empatía, la orientación al servicio, la conciencia organizacional, el manejo del conflicto, la colaboración, entre otras.

En ese sentido, Boylan y Turner (2017), quienes también citan a los autores anteriores, afirman que un líder que cuente con adaptabilidad individual (es decir, con todas las habilidades previamente mencionadas) representa un paso esencial en la creación de adaptabilidad organizacional, pero la primera no es suficiente para garantizar la segunda, pues la adaptabilidad organizacional requiere una acción decidida por parte del líder para inculcar una mentalidad de adaptación y aceptación en todos los integrantes de la organización.

Elementos de la adaptabilidad organizacional. Smit (2015, p. 59) propone cinco constructos que componen la adaptabilidad, los cuales se pueden apreciar en la Figura 2. El entendimiento de cada uno de los elementos es el siguiente:



Figura 2. Elementos de la adaptabilidad organizacional. Elaboración propia con base en Smit (2015)

- *Orientación al cliente:* se refiere a la capacidad de las organizaciones para comprender las necesidades de los clientes y responderlas.

- *Creación de cambio:* se refiere a qué tan bien la organización puede usar el conocimiento adquirido para crear cambios.
- *Aprendizaje organizacional:* se define como la capacidad de aprender de la experiencia y compartir cosas tales como el conocimiento, las experiencias y la información.
- *Innovación y creatividad:* contribuyen a la adaptabilidad de la organización al aprovechar la contribución que los individuos pueden hacer al respecto (nuevas maneras de hacer las cosas).
- *Flexibilidad:* se refiere a la capacidad de una organización para usar sus reglas, regulaciones, políticas y creencias de tal manera que permitan el cambio.

Capacidades de segundo orden. Como su nombre lo indica, estas capacidades complementan o componen una capacidad más grande, denominada capacidad de primer orden, la cual corresponde a un nivel organizacional y es creada con el fin de garantizar una ventaja competitiva sostenible. En el caso de la capacidad de adaptación, según Reeves y Deimler (2011), hay cuatro capacidades de segundo orden que componen e impulsan la adaptabilidad. Estas capacidades son:

- *La capacidad de leer y actuar ante las señales:* se refiere a que la empresa mantenga sus “antenas” ajustadas a las señales de cambio del entorno externo, decodificarlas y actuar rápidamente para refinar o reinventar su modelo comercial e incluso remodelar el panorama de la información de su industria. Incluye además la realización de intervenciones operacionales en tiempo real, pasando por alto las jerarquías que ralentizan la toma de decisiones.

- *La capacidad de experimentar:* hace referencia a la habilidad para descubrir lo que puede ser difícilmente deducido o pronosticado a través de la experimentación, probando nuevos enfoques, tecnologías, desarrollando y probando nuevos productos y servicios y modificando los modelos comerciales, estrategias y rutinas antes de que se vuelvan obsoletas.
- *La capacidad de administrar sistemas multicompañía complejos:* se refiere a la habilidad para pensar en estrategias no solo para empresas individuales sino también para sistemas empresariales dinámicos que incluyen fenómenos tales como la subcontratación, la deslocalización, los ecosistemas de valor, entre otros, impulsando la interacción al interior de estos sistemas con las mínimas barreras posibles.
- *La capacidad de movilizarse:* hace referencia a la habilidad de la organización de ser flexible en cuanto a estructura, procesos, estrategias, modelos de negocio, con el fin de crear entornos que fomenten el flujo de conocimiento, la diversidad, la autonomía, la asunción de riesgos y el intercambio de información.

Hasta este punto se han presentado los elementos que componen el fenómeno de la adaptabilidad desde varios puntos de vista. Sin embargo, también existen diversos modelos que conciben la adaptabilidad desde frentes diferentes. Los principales modelos se expondrán a continuación.

Perspectivas y Modelos sobre Adaptabilidad Organizacional

A lo largo de las últimas décadas, diferentes autores que han trabajado el tema de la adaptabilidad en las organizaciones han planteado diversas perspectivas teóricas de abordaje y

modelos. A continuación, se expondrán los principales modelos teóricos y se hará mención de otros y de algunas perspectivas teóricas sobre el tema.

Modelo de Asimilación y Acomodación. Basado en las teorías de Jean Piaget (1896–1980), en el cual se concibe la adaptabilidad como un proceso continuo que tiende hacia el equilibrio entre un agente activo y un entorno dinámico, donde el “agente” activo es la organización. Él considera la adaptación como una actividad, producto de la inteligencia y la conceptualiza como una combinación de dos modos o funciones básicas: *asimilación* y *acomodación*. Los supuestos básicos del modelo son: (1) las organizaciones son receptoras a sus entornos; (2) los entornos "envían" señales que pueden necesitar respuestas diferentes; y (3) las organizaciones "perciben" señales ambientales y buscan activamente la respuesta correcta. Los dos modos de adaptabilidad son entendidos así: la *asimilación* se lleva a cabo cuando un agente acepta las circunstancias reales (entorno) como vienen dadas, y elige una respuesta basada en un repertorio de acciones existente. Este proceso siempre requiere una decisión explícita o implícita, ya que el agente acepta la señal del entorno y decide actuar dentro de ciertos límites de acción aprendidos. Por otro lado, se requiere *acomodación* cuando el repertorio actual de acciones del agente de la acción es insuficiente. Entonces, el agente debe cambiar los modelos mentales y establecer un nuevo comportamiento para encontrar una respuesta adecuada a la situación, o cambiar los parámetros o límites del problema, lo que a su vez requiere la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos, es decir, una actividad de aprendizaje. Por lo tanto, se afirma que la capacidad de interactuar y aprender es fundamental para cualquier agente inteligente y está relacionada con su autoorganización y autocontrol. El resultado de este comportamiento inteligente es la capacidad de adaptación, es decir, la adaptabilidad (Busquets, Rodon, y Wareham, 2009).

Modelo de los Cuatro Modos. Es un modelo propuesto por Busquets, Rodon, y Wareham (2009) dentro del marco de las Redes Inteligentes de Negocios o SBNs (por sus siglas en inglés, *Smart Business Networks*), el cual parte del modelo de Jean Piaget, considerando las funciones de asimilación y acomodación, pero proponen dos modos más de adaptabilidad: las respuestas automáticas (que va antes de la asimilación) y la construcción del entorno (que va después de la acomodación). A continuación, se explicará brevemente en qué consiste cada modo, ilustrados en la *Figura 3*.

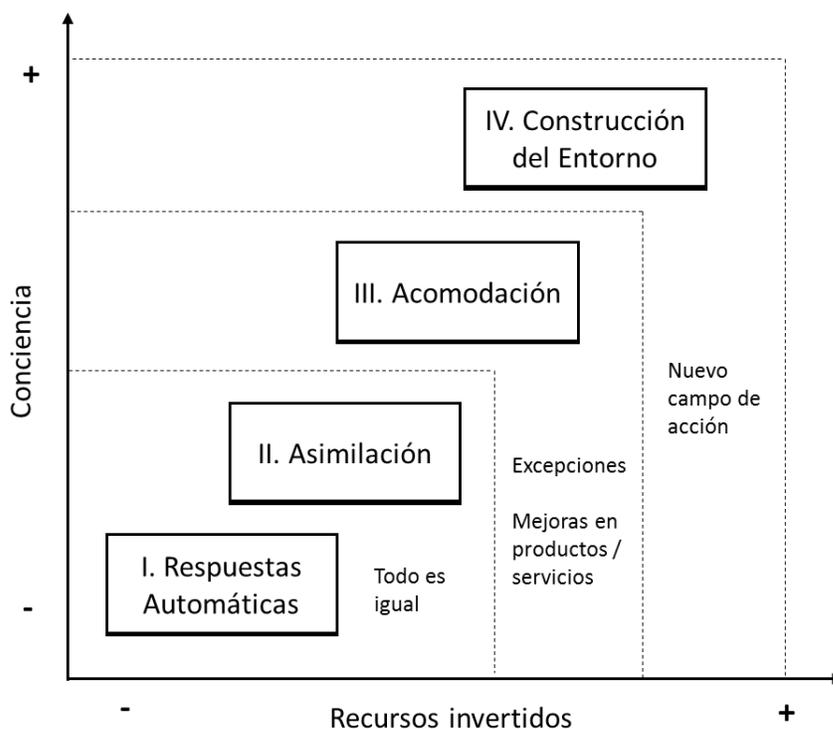


Figura 3. Los cuatro modos de adaptabilidad. Fuente: Busquets, Rodon, y Wareham (2009, p. 289)

- *Respuestas automáticas*, las cuales son ejecutadas por personas o sistemas de información de acuerdo a un requerimiento que normalmente ya es esperado y cuya respuesta ya está programada. Una analogía para entenderlas es cuando nuestro iris se adapta a los cambios en la luz (es una respuesta automática programada).

- *Asimilación*, la cual es llevada por la combinación de personas y sistemas de información, de manera que se puedan mantener las acciones y comportamientos dentro de un ambiente donde “todo es igual”. A diferencia de las respuestas automáticas, aquí cabe la posibilidad de que los actores humanos tomen decisiones dentro de los procesos y límites predefinidos.
- *Acomodación*, la cual se lleva a cabo por personas informadas, es decir, personas que usan la información para monitorear los procesos y usar razonamiento abstracto para encontrar: (1) nuevas soluciones para problemas o excepciones de un ambiente de negocios particular y (2) innovación incremental impulsada por necesidades de los clientes. Aquí, el factor humano ejerce grados de libertad mucho más elevados que en la asimilación.
- *Construcción del entorno*, que hace referencia a la creación de nuevas condiciones o nuevos campos de acción para la organización, llevada a cabo por las personas y la tecnología. Por ejemplo, abrir nuevos mercados y crear nuevos productos y/o servicios innovadores impulsados por la creatividad de la empresa, o crear redes inteligentes de negocios (relaciones inter-organizacionales donde todos los actores trabajan conjuntamente para crear valor para el cliente).

Modelo del Proceso de Resolución Creativa de Problemas. O modelo CPSP (por sus siglas en inglés, *Creative Problem-Solving Process*), propuesto por Basadur y Gelade (2006), los cuales propusieron que la adaptabilidad se puede conceptualizar como un proceso de resolución creativa de problemas de cuatro etapas, donde cada una involucra un tipo diferente de actividad cognitiva. El modelo afirma que los individuos tienen diferentes preferencias para cada etapa y,

por lo tanto, tienen diferentes "estilos" creativos de resolución de problemas (Basadur, Gelade y Basadur, 2014). A continuación, se describirá cada etapa, las cuales se pueden apreciar también en la Figura 4.

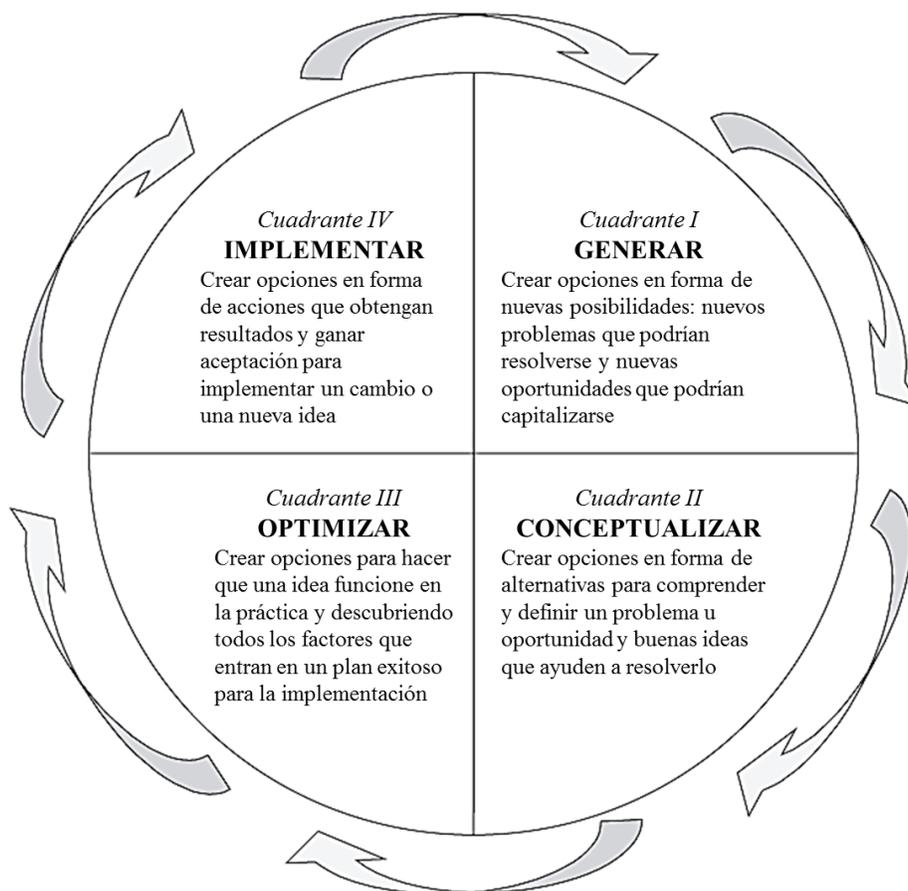


Figura 4. Las cuatro etapas del proceso creativo de resolución de problemas. Fuente: Basadur y Gelade (2006, p. 50)

- *Generación*. Es la adquisición proactiva y la generación de nueva información a través de la experiencia directa y la detección de tendencias, oportunidades y problemas. En esta etapa, estos elementos son reconocidos, pero no son claramente articulados o comprendidos
- *Conceptualización*. En esta etapa, un problema u oportunidad identificado en la etapa anterior es analizado para crear una conceptualización o modelo integral de dominio

del problema. Aquí, la comprensión del área del problema no se obtiene por experiencia directa sino por análisis abstracto, de donde surgen las posibles soluciones.

- *Optimización.* Las conceptualizaciones de la etapa anterior se contrastan con las limitaciones del mundo real para identificar dificultades prácticas. Las alternativas se examinan sistemáticamente para desarrollar un plan para implementar una solución óptima, que pueda ser ejecutado con los recursos existentes.
- *Implementación.* Ésta completa el proceso creativo. La actividad cognitiva en esta etapa consiste en experimentar con la nueva solución, evaluar los resultados y hacer ajustes si es necesario para implementarla con éxito.

Modelo de la Interacción Adaptabilidad – Innovación. Este modelo propuesto por Tuominen, Rajala y Möller, (2004), establece una fuerte relación entre la adaptabilidad y la innovación. Ellos afirman que la adaptabilidad es afectada por dos antecedentes: la lógica empresarial dominante y la dinámica del entorno y que además contiene un aspecto tecnológico (el modo de tecnología), un aspecto externo (el enfoque de mercado) y un aspecto interno (el diseño organizacional); y finalmente, la adaptabilidad estratégica afecta el nivel de innovación de la organización. En la Figura 5 se pueden apreciar estas relaciones.

En ese sentido, en este modelo se plantea que la adaptabilidad se ve afectada por la naturaleza del dinamismo ambiental o del entorno y el tipo de lógica de negocios adoptada. Estos dos antecedentes implican que los líderes de las organizaciones deben abordar la dinámica de los entornos de mercado y tecnología, la estructura y el comportamiento de la empresa y, en particular, deben aprovechar el poder de la tecnología para mejorar el potencial humano y las

capacidades organizacionales. La lógica empresarial, a su vez, influye en estos recursos al proporcionar un límite para la toma de decisiones y un contexto para la percepción e interpretación del entorno competitivo.

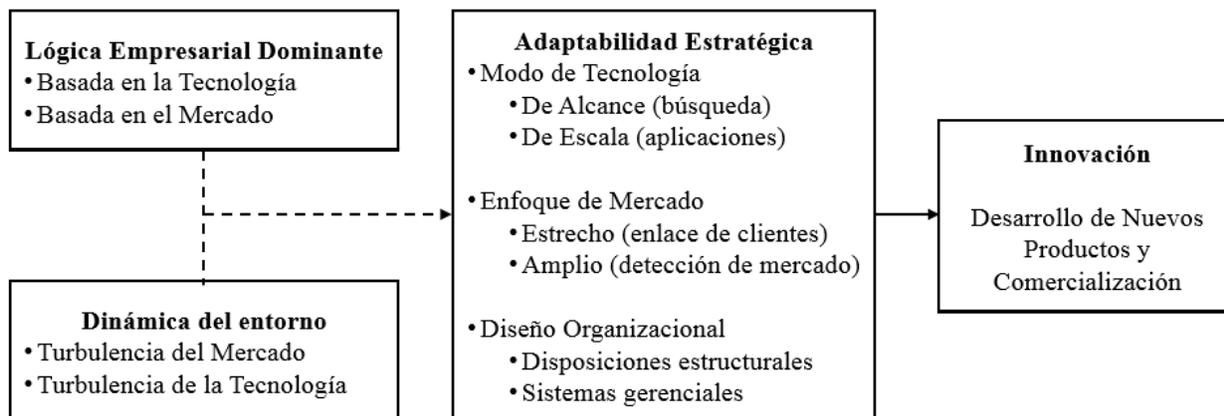


Figura 5. La interacción Adaptabilidad – Innovación. Fuente: Tuominen, Rajala y Möller (2004, p. 497)

Según las interacciones planteadas, este modelo cuenta con tres supuestos:

- *Supuesto 1:* el tipo y el nivel de adaptabilidad difieren entre los innovadores bajos y altos.
- *Supuesto 2:* La lógica empresarial basada en el mercado y la turbulencia del mercado enfatizan las características de adaptabilidad relacionadas con el mercado, que a su vez afectan el nivel de innovación de la empresa.
- *Supuesto 3:* La lógica empresarial basada en la tecnología y la turbulencia tecnológica enfatizan las características de adaptabilidad relacionadas con la tecnología, que, a su vez, afectan el nivel de innovación de la empresa.

Este modelo sugiere entonces que el nivel de adaptabilidad afecta el nivel de innovación de la empresa, pero como se pudo apreciar anteriormente, la innovación a su vez también puede ser un elemento de la adaptabilidad organizacional.

Modelo de Ambidestreza Organizacional. Propuesto por March (1991) y retomado por Tushman y O'Reilly III (1996, citados en Uhl-Bien y Arena, 2018), es uno de los modelos más mencionados en la literatura actual. La premisa básica de la teoría de ambidestreza organizacional dice que, para mantener la adaptabilidad y viabilidad a largo plazo, las organizaciones deben equilibrar la tensión entre la necesidad de innovar y la necesidad de producir. March representa estas demandas competitivas como dos aspectos del aprendizaje organizacional: exploración y explotación. “La *explotación* incluye refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución. (...) La *exploración* está descrita por conceptos como búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación” (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, y Rodríguez-Orejuela, p. 75). En la Figura 6 se pueden apreciar los elementos que componen el modelo en mención.

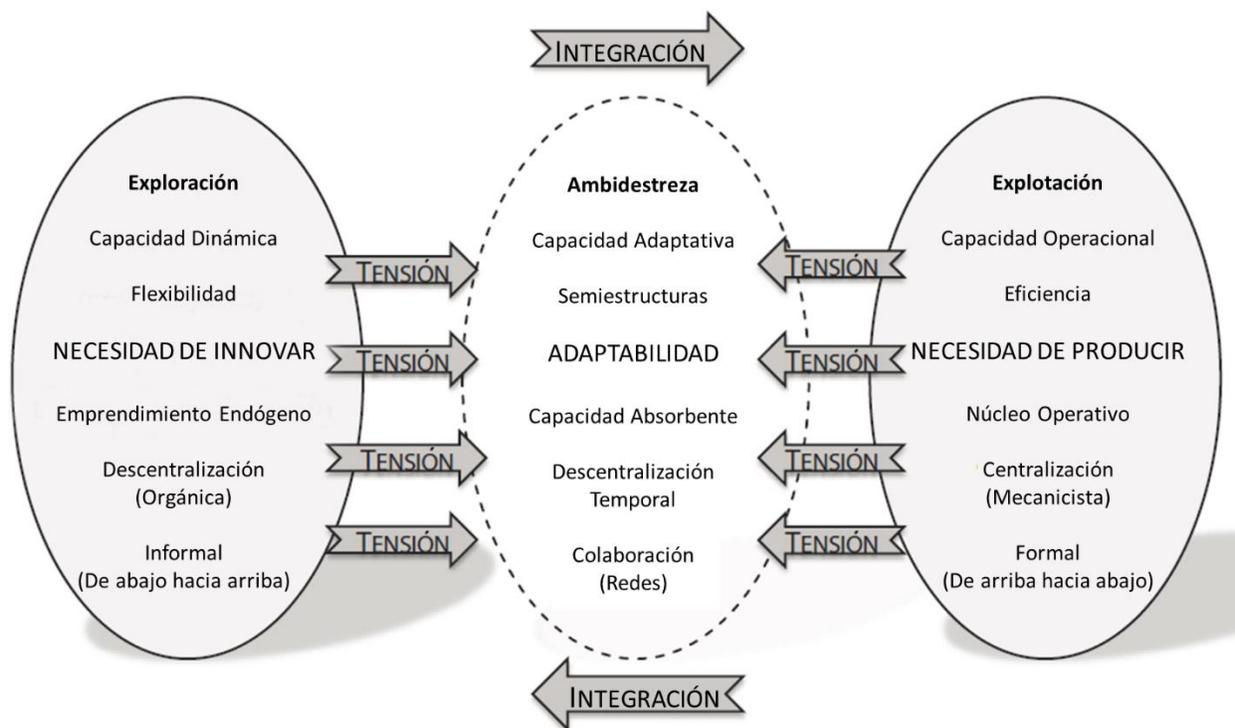


Figura 6. La ambidestreza organizacional y la adaptabilidad. Fuente: Uhl-Bien y Arena (2018, p. 97)

La teoría propone que las organizaciones que gestionan de manera efectiva estas demandas en pugna son ambidiestras: ambas explotan las capacidades actuales (es decir, la explotación) y exploran competencias fundamentalmente nuevas (es decir, exploración) (Uhl-Bien y Arena, 2018). Tal y como una persona ambidiestra es capaz de utilizar sus dos manos para cualquier actividad cotidiana o manual con la misma destreza sin presentar ninguna dificultad, permitiéndole adaptarse de manera fácil y rápida a cualquier exigencia, una organización ambidiestra es capaz de ejecutar la exploración y la explotación al mismo tiempo, permitiéndole lograr un estado adaptativo (ambidestreza) que le permite adaptarse efectiva y ágilmente a las exigencias y cambios del entorno sin dejar de hacer lo que tiene que hacer.

En suma, lo que muestra este modelo es que balancear la tensión entre la exploración y la explotación es la clave para el liderazgo que requiere la adaptabilidad organizacional y unos “empleados ambidiestros” están suficientemente motivados e informados para actuar espontáneamente (Uhl-Bien y Arena, 2018).

Existen otros modelos que se relacionan con la Adaptabilidad Organizacional, tales como el de Modos de Interpretación Organizacional propuesto por Dack y Weick en 1894, el de Elección Estratégica y Determinismo del Entorno de Hrebiniak y Joyce (1985), y uno de los más novedosos que es el Modelo Biológico de Adaptación de Reeves, Levin y Ueda (2016).

También, en Adegbite et al. (2018) se citan otros modelos y perspectivas teóricas sobre adaptación tales como la de Visión Basada en Recursos, la Teoría Contingencial (que se basa en el desempeño organizacional, los factores de poder, la relación causal, las contingencias múltiples, el cambio planeado y la programación del cambio organizacional), la Teoría de la Elección Estratégica de Child (1972, que abarca el agente humano y la elección, la naturaleza del entorno y la calidad de la relación entre el agente organizacional y el entorno), la Teoría de la

Dependencia de Recursos, la Ecología Organizacional, el Comportamiento Organizacional, la Teoría Institucional, la Perspectiva Interpretativa, la Economía de Costos de Transacción, la Teoría de la Complejidad, la Ley de Variedad de Requisitos, entre otros.

Este listado nos da cuenta de que se han propuesto diversidad de modelos y perspectivas teóricas que hablan directa o indirectamente de la capacidad de adaptación de las organizaciones vista como un fenómeno multifacético y que puede ser abordado desde diferentes disciplinas.

Concepto de Capacidad Organizacional

El constructo de capacidad organizacional u organizativa es un tema que ha sido aún más trabajado que la misma adaptabilidad. Autores como Margaret A. Peteraf, Jay B. Barney y Robert M. Grant en la década de los 90's y autores actuales como Dave Ulrich y Norm Smallwood han aportado diversos conceptos y modelos partiendo desde la *Teoría de los Recursos y las Capacidades* que autores como Penrose, Wernerfelt, Nelson y Winter y Rumelt trabajaron desde mucho antes.

En esta teoría, se afirma que “los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos” (Ibarra y Suárez, 2002, p. 68) y las capacidades son equiparables con competencias corporativas o distintivas de la organización como tal.

Conceptualizando la capacidad organizacional, Grant (citado en Acosta, Longo-Somoza, y Fischer, 2013) la define como “el conjunto de habilidades que despliega una organización para llevar a cabo una actividad o tarea” (p. 38), teniendo en cuenta la conjunción de unos recursos y

habilidades que permitan materializarla. En otras palabras, una capacidad organizacional se puede definir como:

Una habilidad de orden superior que permite a una organización combinar y asignar los recursos disponibles en una forma específica, e interconectarlos de tal forma que la organización no solo supera de manera destacada sus presiones y tareas presentes, sino que construye un potencial específico para enfrentar los futuros retos (Hamel y Prahalad, 1994, citados en Dávila, 2013, p. 15).

En otro trabajo de este mismo autor, se propone otra definición donde las capacidades organizacionales se entienden como:

Entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente dinámico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos (Helfat y Peteraf, 2003; Schreyögg y Kliesch-Eberl, 2007, citados en Dávila, 2013, p. 15).

Haciendo el símil como si una organización fuera una persona, se pueden entender las capacidades como las competencias o habilidades requeridas para poder tener un desempeño superior, pero en este caso no en un puesto de trabajo sino en el mercado o el contexto en que se quiera enmarcar la organización.

De hecho, un análisis similar realizó Dave Ulrich y Norm Smallwood, al plantear que en un marco técnico se habla de competencias funcionales de la persona (nivel individual) y competencias esenciales de la organización (nivel organizacional), mientras que en el ámbito social se habla de habilidades de liderazgo (nivel individual) y de capacidades organizacionales (nivel organizacional). Esto quiere decir que las capacidades organizativas surgen cuando se

materializan las competencias y habilidades combinadas de los individuos que la integran (Ulrich y Smallwood, 2004).

A largo de los años, diferentes autores han propuesto definiciones para el concepto de capacidad organizacional. En la Tabla 2 que a continuación se presenta, se pueden apreciar varias de ellas.

Tabla 3

Otras definiciones sobre capacidad(es) organizacional(es)

Autor (es)	Definición
Nelson y Winter (1982); Teece y Pisano (1994)	Reflejan la capacidad de la empresa para realizar repetidamente, o 'replicar', tareas productivas que se relacionan con la capacidad de la empresa para crear valor al efectuar la transformación de las entradas en salidas
Grant (1991)	Conjunto de habilidades que despliega una organización para llevar a cabo una actividad o tarea. Se trata de un concepto dinámico, ya que implica la conjunción de los recursos y las habilidades para conseguir la eficaz realización de una tarea.
Day (1994)	Son paquetes complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, ejercidas a través de procesos organizacionales que aseguran una coordinación superior de las actividades funcionales
Cuervo (1995)	Son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizacionales y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo en el que las personas ocupan un papel esencial.
Winter (2000)	Se define como una rutina de alto nivel (o colección de rutinas) que en conjunto con el proceso de asignación y combinación de los insumos ofrece a la gerencia de la organización alternativas de decisión para producir salidas (outputs) de un determinado tipo.
Brax (2005)	Capacidad para cambiar posiciones en la cadena de valor, transformar la oferta total centrada en la producción y el servicio y gestionar el marketing, la entrega, el diseño del producto, la comunicación, la relación y el desafío de la producción
Baines et al. (2009)	Habilidad para diseñar herramientas o técnicas que las empresas pueden ayudar en el diseño de servicios, el diseño organizacional y la transformación organizacional.
Windahl y Lakemond (2010)	Capacidad para equilibrar elementos de lógica de bienes y servicios, así como para gestionar las interdependencias incrementadas cliente-proveedor que implican las soluciones integradas.

Loyola (2011) Son aquellos conocimientos, habilidades, procesos y prácticas dentro de una organización que la fortalecen para agregar valor a los clientes en formas singulares que la competencia no puede ofrecer, generando ventaja competitiva en el mercado y en consecuencia mayores ganancias a las organizaciones

Nota. Fuente: Nelson y Winter (1982); Teece y Pisano (1994) citados en Knight y Cavusgil (2004); Grant (1991) y Cuervo (1996) citados en Acosta, Longo-Somoza y Fischer (2013); Day (1994) citado en Erdoğan y Zehir (2017); Winter (2000); Loyola (2011); Brax (2005), Baines et al. (2009) y Windahl y Lakemond (2010) citados en Gebauer et al. (2017).

Las distintas definiciones presentadas dan cuenta de los múltiples puntos de vista desde los cuales se puede abordar la capacidad organizacional, y a su vez, la diversidad de factores que influyen en ésta.

Características de la Capacidad Organizacional

Schreyögg y Kliesch-Eberl (2007, citados en Dávila, 2013) proponen tres características esenciales de la capacidad organizacional, las cuales son:

- *Representa una solución efectiva de problemas complejos.* Esto quiere decir que para que una organización pueda decir que cuenta con una capacidad, tiene que ser que ésta le haya resuelto problemas desafiantes en el pasado y, por ende, ayudado a sobrevivir. La solución efectiva se refiere a “la generación de combinaciones complejas de cogniciones y acciones habituales que permite ubicar los recursos necesarios y combinarlos de una manera efectiva” (p. 16) y la complejidad hace referencia a la incertidumbre y sofisticación que componen esos problemas.
- *Es ejercida habitualmente y de manera efectiva.* “Se requiere [de] la existencia de patrones de acciones habituales y recurrentes; es decir, de rutinas” (p. 16), y que

además la organización las lleve a cabo de una manera efectiva comparada con otras organizaciones.

- *Es confiable y se desarrolla a lo largo del tiempo.* Existe un patrón de acción que es confiable, es decir, es efectivo frente a diversas situaciones problemáticas y es reproducido en distintos momentos a lo largo del tiempo. En otras palabras, “un hecho específico puede disparar el proceso de construcción de una capacidad, pero ésta no será constituida hasta que un conjunto de prácticas confiables haya tomado forma a lo largo del tiempo” (p. 16).

Clasificación de las Capacidades Organizacionales

En la literatura, es posible encontrar clasificaciones diferentes para las capacidades organizacionales, unas más compartidas entre los autores que otras. Autores citados en Inan y Bititci (2015) como Collis (1994), el cual habla de capacidades de primera, segunda y tercera categoría y meta-capacidades; y Winter (2003) que habla de capacidades de nivel-cero, primer orden y más alto orden; o Zahra et al. (2006) que habla de capacidades sustantivas o dinámicas, proponen tipologías diferentes.

Por otro lado, autores como Bueno y Morcillo (1997, citados en Ibarra y Suárez, 2002), proponen una clasificación de las capacidades afirmando que existen unas “Competencias Esenciales o Nucleares” (Core Competences), las cuales a su vez se componen de Competencias Tecnológicas (dominio tecnológico, elementos del saber y experiencias acumuladas por la organización), Competencias Personales (relacionadas con las actitudes y habilidades de todos los colaboradores) y Competencias Organizativas (propias del proceso organizacional).

No obstante, la clasificación más aceptada y citada por los diversos autores es la que diferencia las capacidades organizacionales en dos tipos: las capacidades operacionales y las capacidades dinámicas.

Las *Capacidades Operacionales* hacen referencia a aquellas que permiten a una empresa ganarse la vida en el presente, es decir, realizar una actividad de forma continua, utilizando más o menos las mismas técnicas en la misma escala para ofrecer productos y servicios existentes para la misma población de clientes. Tal capacidad es ordinaria en el sentido de mantener el *status quo* (es decir, no fuera de lo común) (Helfaty Winter, 2011). Estas capacidades aseguran la ejecución y coordinación eficiente y efectiva de la variedad de tareas operativas con el fin de lograr resultados comerciales sobre una base diaria (Gelhard y Delft, 2016). En otras palabras, este tipo de capacidades son las responsables del desarrollo de los diferentes saberes esenciales de la empresa y están relacionadas con sus actividades funcionales (Acosta et al., 2013).

Por otro lado, las *Capacidades Dinámicas* (que es sobre las que más se ha investigado y escrito con respecto a capacidades), son aquellas que permite a una empresa alterar la forma en que actualmente se gana la vida, lo cual implica un comportamiento modelado confiable (Helfaty Winter, 2011). Éstas denotan la capacidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar entornos rápidamente cambiantes, es decir, inician el cambio mediante la transformación estratégica del negocio a través de la reconfiguración de su base de recursos (Gelhard y Delft, 2016).

Eisenhardt y Martin (2000, citados en Acosta et al., 2013) afirman que las capacidades dinámicas “consisten en procesos estratégicos y organizacionales específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) en empresas que operan en mercados

dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor” (p. 39).

Complementando esta definición, Wang y Ahmed (2007), definen la capacidad dinámica como “la orientación conductual de una empresa para integrar, reconfigurar, renovar y recrear constantemente sus recursos y capacidades, y lo más importante, actualizar y reconstruir sus capacidades básicas en respuesta al entorno cambiante para lograr y mantener una ventaja competitiva” (p. 35). Este punto de vista permite enmarcar a las capacidades organizacionales no como simples procesos, sino que están integradas en procesos dinámicos.

Adicionalmente, Barney (1991, citado en Acosta et al., 2013) afirma que:

El enfoque de capacidades dinámicas establece que aquellas capacidades que favorecen la adaptación y desarrollo de las empresas, responden a un determinado conjunto de criterios que explican su valor y escasez, fruto de su heterogeneidad entre empresas y de su imperfecta movilidad, y son, al mismo tiempo, insustituibles, difíciles de imitar e intransferibles (p. 39).

En este punto de análisis sobre las capacidades dinámicas es donde se empiezan a encontrar relaciones con la capacidad de adaptación de las organizaciones. Incluso, Garzón (2015) propone un modelo de capacidades dinámicas conformado por: Capacidad de Absorción, Capacidad de Innovación, Capacidad de Aprendizaje y Capacidad de Adaptación o Adaptativa. Sobre esta última se centrará el siguiente apartado y el resto del análisis presentado en este trabajo.

La Adaptabilidad como Capacidad Organizacional

En este apartado se establecerá la relación que se puede encontrar entre la capacidad de adaptación y las capacidades organizacionales, es decir, explicar cómo la adaptabilidad puede verse como una capacidad de nivel organizacional, que conlleve a una ventaja competitiva sostenible.

En primera instancia, no sobra retomar ambos conceptos de manera breve y clara para tenerlos presentes en este análisis. La adaptabilidad organizacional se puede concebir como la capacidad de una organización de responder de manera ágil, efectiva y estratégica a los cambios del entorno. Por su parte la capacidad organizacional se puede entender como la competencia de una empresa para desplegar todos sus recursos, usualmente en combinación, y producir un fin deseado de manera sobresaliente, diferenciándose de sus competidores y agregando valor a sus grupos de interés (Acosta et al., 2013).

Según lo anterior, es posible afirmar que la capacidad de adaptación, teniendo en cuenta las concepciones y características expuestas, puede ser llevada a operar como una capacidad organizativa. De hecho, en la literatura, llevando la adaptabilidad hasta ese nivel, se le conoce como *capacidad adaptativa*, es decir, la adaptabilidad vista como una capacidad organizacional.

Ali, Sun y Ali (2017) afirman que la capacidad adaptativa está firmemente conectada con el plan estratégico de una organización para responder a los cambios en los requerimientos del negocio al identificar y nutrir sus capacidades clave, recursos y otros procesos organizacionales. Incluso, afirman también que la capacidad de adaptación ofrece una ventaja competitiva, particularmente en entornos continuamente cambiantes y que se conceptualiza como la consideración de tres dimensiones: exploración del horizonte, gestión del cambio y

resiliencia. La exploración o escaneo del horizonte es el proceso continuo de recopilación de información sobre clientes, proveedores, competidores, sociedad y tecnología, y el uso de esta información para tomar decisiones. Los otros dos elementos se explicarán en un análisis posterior que amplía esta perspectiva.

Esta visión de la capacidad adaptativa como fenómeno multidimensional también es compartida por Wang y Ahmed (2007) al afirmar que dicha capacidad incluye tanto la habilidad de una empresa de adaptar su alcance de mercado de productos y servicios para responder a oportunidades externas, como de escanear el mercado, monitorear clientes y competidores y asignar recursos a actividades de marketing, permitiéndole responder a su vez a las cambiantes condiciones del mercado de manera rápida.

Estos elementos permiten llegar a una conclusión temprana: para que la adaptabilidad se pueda concebir como una capacidad organizacional, ésta debe ser estratégica, es decir, conectada directamente con la estrategia de la organización. Con respecto a esta afirmación, Hamel y Välikangas (2003) complementan esta idea al decir que:

La capacidad de adaptación estratégica no consiste en responder a una crisis ocasional. No se trata de rehacerse de un contratiempo. Se trata de anticiparse y adaptarse continuamente a tendencias profundas y seculares que pueden obstaculizar permanentemente el poder de generar beneficios de un negocio básico. Se trata de tener la capacidad de cambiar antes de que la necesidad de cambio sea desesperadamente obvia (p. 18).

Adicionalmente, estos autores plantean que cualquier organización que quiera desarrollar la capacidad de adaptación a nivel organizacional debe afrontar cuatro desafíos: cognitivo, estratégico, político e ideológico. En la Figura 7 se explica brevemente cada uno de ellos.

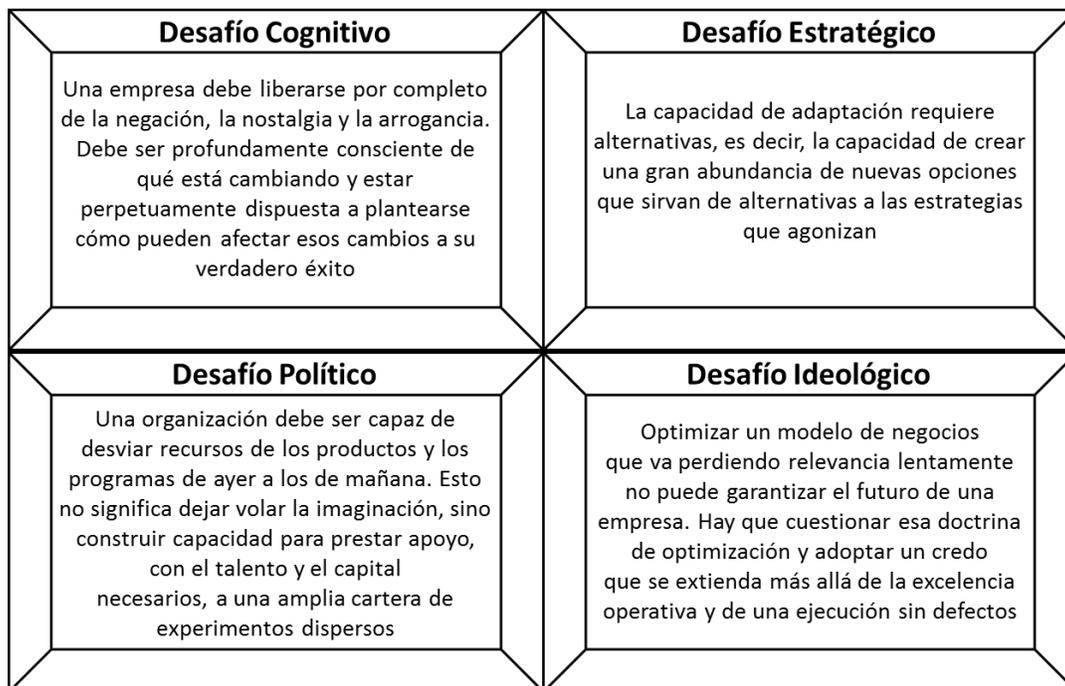


Figura 7. Los desafíos de la adaptabilidad como capacidad organizacional. Elaboración propia con base en Hamel y Välikangas (2003, p. 18).

Sobre estos retos, los dos autores argumentan que “pocas organizaciones, si es que hay alguna, pueden afirmar que dominan estos desafíos” (p. 18). Como se puede ver hasta este punto, lograr que la adaptabilidad sea una capacidad de toda la organización que conlleve a asegurar una ventaja competitiva requiere un trabajo grande, idea que podrá ratificarse en el apartado siguiente.

Por otro lado, si se tuviera en cuenta la clasificación de las capacidades, también es posible afirmar que la adaptabilidad puede llegar a ser una capacidad dinámica de la organización. En la definición de capacidad dinámica que propone Garzón (2015) en su artículo, elementos como “para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías” (p. 117) comienzan a dar indicios de que la adaptabilidad fácilmente se puede configurar como una capacidad dinámica, porque ésta habilita la organización precisamente para este tipo de acciones.

Adicionalmente, y como se expresó en el apartado anterior, este autor planteó un modelo de capacidades dinámicas, que sitúa a la capacidad de adaptación o adaptativa como una capacidad dinámica que permite conseguir, mantener y/o ampliar las ventajas competitivas. El modelo al que se hace mención se puede ver ilustrado en la Figura 8.

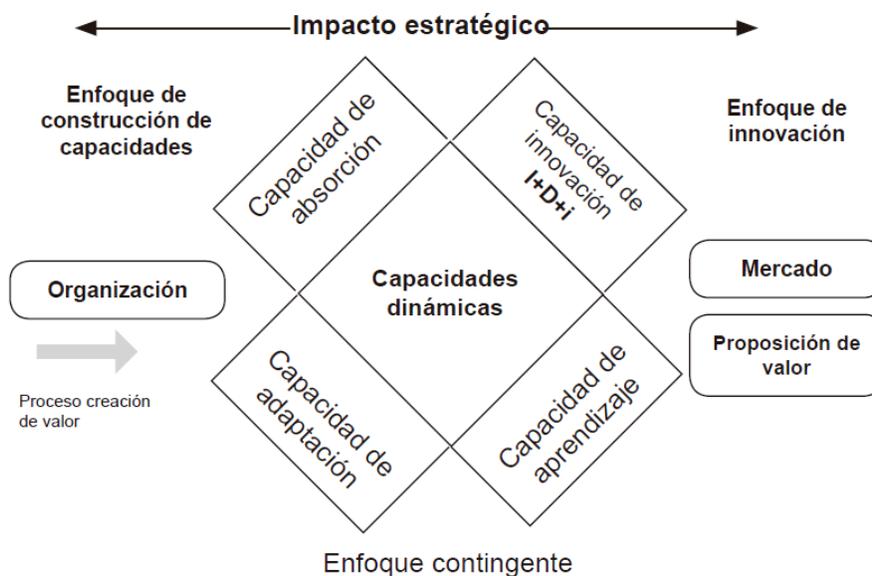


Figura 8. Modelo de Capacidades Dinámicas. Fuente: Garzón (2015, p. 118).

En este modelo, la capacidad de adaptación se analiza como un proceso de aprendizaje continuo y de ajuste que permite gestionar la complejidad de los procesos, lo cual se debe manifestar en flexibilidad estratégica entendida como la elasticidad de la organización para administrar las disponibilidades de recursos y de aplicarlos (Garzón, 2015). Además, este modelo plantea la siguiente hipótesis: “en entornos de rápido cambio, cuanto mayor sea la capacidad de adaptación de la empresa, en mayor medida cumplirá ésta el objetivo de creación de valor” (p. 123).

Incluso, Delgado et al. (2008, citado en Frías y Véliz, 2013) define las capacidades dinámicas como “aquellas que posee la empresa para adecuarse a los cambios que emergen en el entorno” (p. 6).

En ese orden de ideas y teniendo en cuenta lo anteriormente explicado, es posible visualizar la adaptabilidad como una capacidad organizacional de tipo dinámica, ya que ésta habilita a la organización para que actúe, responda y en algunos casos, se anticipe a los cambios del entorno, combinando todos sus recursos disponibles a fin de sobrevivir de manera efectiva en el mercado a lo largo del tiempo.

Sin embargo, para lograr una capacidad de adaptación organizacional, es necesario que varios elementos confluyan y evolucionen a lo largo del tiempo. Por lo tanto, en el siguiente apartado, se expondrán los elementos que favorecen la configuración de la adaptabilidad como una capacidad organizacional, siendo el resultado del análisis de la información descrita en este referente conceptual.

Análisis de la Información

En este apartado se presentará como resultado del análisis de la información expuesta en el referente conceptual, los elementos que favorecen la configuración de la adaptabilidad como una capacidad organizacional y posteriormente, un caso real de una empresa que teniendo en cuenta algunos de ellos, ha comenzado a incorporar el tema de la adaptabilidad en su ADN organizacional.

Elementos que Favorecen la Configuración de la Adaptabilidad como una Capacidad Organizacional

Para que la adaptabilidad se configure como una verdadera capacidad estratégica y organizacional, es necesario que varios factores confluyan, de manera de que se favorezca su desarrollo en toda la organización. Sin embargo, esto no quiere decir que todos estos elementos se tengan que desarrollar al mismo tiempo. Se puede comenzar a trabajar en los que la organización se sienta más fuerte o en el que decidan apostarle inicialmente y luego ir trascendiendo a los demás. No hay un orden establecido, pero sí hay algunos elementos que tienen mayor envergadura o un trabajo más profundo o incluso costoso, por lo que se vuelve necesario hacer una planeación de largo plazo, de manera que se puedan ir incorporando y desarrollando uno a uno. A continuación, se presentarán estos elementos, extraídos del análisis de la revisión documental y de aspectos que se comentan hoy en día en espacios donde las empresas generan conocimiento conjuntamente.

Elemento 1. Cultura organizacional orientada al cambio y la innovación. La cultura de una organización es un factor determinante a la hora de pensar en procesos de desarrollo y cambio organizacional. Entendida como “un conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y principios que han aceptado e interiorizado un grupo de personas y que es importante para la organización” (Gutiérrez, 2013, p. 12), la cultura puede llegar a ser facilitadora o convertirse en un obstáculo cuando se trata de planes para hacer las cosas de manera diferente. Para que la organización pueda lograr adaptabilidad, debe contar con una cultura que facilite y contribuya con los procesos de cambio.

En ese sentido, Denison et al. (2012, citado en Gutiérrez, 2013), afirma que “la cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad” (p. 13). Tal y como lo plantea Roldán (2013):

El cambio se da más fácilmente en estructuras que propenden más por la flexibilidad, la adaptación y la discusión que aquellas caracterizadas, que por el estricto cumplimiento de las normas y los procedimientos establecidos (p. 77)

Incluso, cuando se trata de cambios muy grandes, la relación causal cultura-cambio se puede dar a la inversa, ya que:

Al plantearse un proceso de cambio, es importante estudiar los valores, creencias, ritos, rituales, presunciones, héroes que conforman la cultura existente, para reforzar aquellas características que sirvan a la nueva cultura, mientras que se desestiman aquellas que no son útiles. (...) Cuando ocurre un cambio en la organización, las personas tienen que poder desaprender lo anterior para poder asimilar lo nuevo, aún a riesgo de equivocarse. (Lemmo, 2016, p. 10).

Por lo tanto, se deben tener presentes los valores y la identidad organizativa, a fin de identificar si ésta posibilita o limita la flexibilidad, y por ende, la adaptabilidad. Adicionalmente, se debe contar con una cultura que facilite los procesos de innovación en todos los frentes posibles: productos, servicios, procesos, tecnología, unidades de negocio, estrategias, etc. Actualmente, los proyectos que busquen innovaciones y la formulación de estrategias innovadoras se deben valer de un modelo de cultura que les den sentido y apoyo. Incluso, la disponibilidad de recursos necesarios para generar nuevas ideas e innovación puede estar determinada en cierta medida por las creencias de apoyo y no necesariamente por la real existencia de recursos. (Roldán, 2013).

En ese orden de ideas, según Espinoza (2014), una organización que quiera fomentar la innovación debe contar con rasgos culturales relacionados con acciones tales como desarrollar una aceptación al cambio en todos los miembros de la organización (cultura con niveles bajos de resistencia), fomentar las nuevas ideas comprometiendo a todos los niveles (cultura con altos niveles de creatividad), permitir mayor interacción entre los grupos (cultura cercana), ser tolerante con los cambios (cultura que ve el error como una oportunidad de aprendizaje), y ofrecer reconocimiento.

Frente a este último aspecto, Roldán (2013) advierte lo siguiente:

Los sistemas organizacionales que facilitan recompensas y reconocimientos al trabajo creativo y a los logros, deben ser manejados con sumo cuidado pues al tiempo que pueden promover los roles internos (...), pueden también inhibir comportamientos que no se relacionan con conocimientos específicos (...), pudiendo convertirse en impulsos o, por el contrario, en frenos a la innovación (p. 76).

Elemento 2. Gestión del cambio y resiliencia organizacional. No solo es necesario que haya una cultura que facilite los cambios. Para que se logren los resultados esperados de manera efectiva, es necesario que se den procesos de gestión del cambio planeado y desarrollo organizacional. Tal y como se explicó en el apartado anterior, según Ali, Sun y Ali (2017), la adaptabilidad se conceptualiza como la consideración de tres dimensiones: exploración del horizonte, gestión del cambio y resiliencia. La primera ya se describió. La gestión del cambio se puede definir como:

El enfoque sistemático y la aplicación de los conocimientos, herramientas y recursos para afrontar el cambio. La gestión del cambio significa definir y adoptar estrategias corporativas, estructuras, procedimientos y tecnologías para hacer frente a los cambios en las condiciones externas y el entorno empresarial (Pariente, 2011, p. 226.)

También es posible considerar que la gestión del cambio está asociada a reformas a objetivos, planes, estructuras y sistemas de gobierno basados en la información obtenida de la exploración del horizonte. La magnitud de la capacidad adaptativa depende de los cambios en las expectativas del mercado / producto y de la capacidad de la empresa para cumplir esas expectativas con sus recursos y capacidades existentes. Por lo tanto, cualquier cambio en la base de recursos previa de la empresa y las nuevas combinaciones de recursos se correlacionan con un cambio en su adaptabilidad (Ali, Sun y Ali, 2017).

Es decir, para poder garantizar respuestas más efectivas y ágiles a los cambios, es imprescindible contar con una adecuada y constante gestión de todos los cambios que se deban dar en la organización. Mientras más planeados sean éstos, mayor probabilidad de éxito en el proceso de adaptación habrá, ya que la gestión del cambio planeado implica un análisis minucioso del impacto que pueden generar los cambios, realización de cronogramas de trabajo

con responsables, identificación de posibles resistencias, entre otras actividades que de no existir, sería muy difícil garantizar una transición exitosa y que facilite la adaptabilidad de las personas y de la organización a lo nuevo que están enfrentando.

Por otro lado, se tiene la resiliencia organizacional entendida como: “la capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios imprevistos, incluso la interrupción caótica. Es la capacidad de recuperarse y, de hecho, de rebotar hacia adelante con velocidad, gracia, determinación y precisión” (Bell, 2002, citado en Vega, 2012).

Se debe tener en cuenta entonces que las constantes y nuevas exigencias del entorno podrán en algunas ocasiones generar choques o crisis en el devenir organizacional. Es en estos casos donde la resiliencia se vuelve en una capacidad necesaria para superar esos momentos tormentosos y adaptarse a la situación actual de manera efectiva, siendo aún más fuertes que antes. Incluso, para comenzar a trabajar en la adaptabilidad no es necesario tener desarrollada totalmente esta capacidad adicional, sino al menos que la organización cuente con rasgos resilientes. De hecho, Hiefetz, Grashow y Linsky (2009, citados en Boylan y Turner. 2017) describen la capacidad de adaptación como una forma de resiliencia de las personas y los sistemas en una organización para resistir las presiones y las incomodidades inherentes al cambio. En resumen, la resiliencia influye en la capacidad de la organización para “innovar y adaptarse eficazmente a los mercados rápidos y turbulentos de los mercados y las tecnologías” (Vega, 2012, p. 21).

Elemento 3. Gestión del conocimiento y construcción de una organización de aprendizaje. El entorno empresarial actual está caracterizado por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad, de ahí que se confiere un protagonismo especial al conocimiento, un elemento esencial para el desarrollo organizacional al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza, que puede incluso llegar a significar la diferencia entre sobrevivir o no de manera sostenible en el mercado (Angulo, 2016). Por tales razones, gestionar el conocimiento se vuelve indispensable a la hora de poder tener herramientas para lograr adaptarse a los nuevos cambios de manera rápida y efectiva. En ese sentido, se entiende la gestión del conocimiento como “el proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para incrementar el crecimiento organizativo” (Bassi, 1999, citado en Angulo, 2016, p. 56).

Cuando este tipo de procesos se combinan con tecnologías de la información que permitan el almacenamiento, transferencia y transformación del conocimiento, es más fácil configurar organizaciones inteligentes, adaptables a un entorno cambiante y capaces de tomar decisiones con base en la maximización de la creación y transferencia del conocimiento en todos los procesos que las conforman (Angulo, 2016). Diversos modelos que trabajan este tema han surgido a lo largo de las últimas décadas. De los más famosos está el de Nonaka y Takeuchi que habla de la creación del conocimiento, que incluye la identificación de dos tipos de conocimiento: tácito y explícito, los cuales pueden ser transferidos y transformados entre sí por los miembros de la organización (Angulo, 2016). Al tener colaboradores empoderados de sus procesos apoyados en mejores capacidades y alto conocimiento, es más probable que sean más propensos a asumir riesgos para dar respuesta a los cambios que la organización requiere.

Pero el conocimiento por sí solo no puede garantizar que la organización sea sostenible en el tiempo. Ésta debe aprender continuamente: de los errores, del entorno, de las crisis. El

aprendizaje organizacional se concibe como “el proceso que permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, mediante la creación y uso del conocimiento que realizan los trabajadores de acuerdo a su nivel de desarrollo” (Castañeda y Pérez, 2005, citados en Rincón, 2016). Las empresas hoy más que nunca necesitan aprender a medida que las exigencias crecen, esto es, convertirse en organizaciones de aprendizaje.

Según Garvin, Edmondson y Gino (2008), para construir una “organización de aprendizaje” es necesario contar con tres bloques de construcción o condiciones. El primero denominado “*Un entorno que apoye el aprendizaje*”, debe contar con cuatro características: uno, seguridad psicológica (el error o los cuestionamientos no son castigados en ninguno de los niveles, sino que hay sentimiento de comodidad al expresarse); dos, apreciación de las diferencias (hay conciencia de las ideas discordantes); tres, apertura a las ideas nuevas (motivación para tomar riesgos y explorar lo desconocido); y cuatro, tiempo para la reflexión (asignar tiempo para una pausa en la acción y fomentar una evaluación reflexiva de los procesos de la organización).

El segundo bloque de construcción se denomina “*Procesos y prácticas concretos de Aprendizaje*”, que incluyen:

La generación, recopilación, interpretación y diseminación de la información; (...) la experimentación para desarrollar y someter a prueba nuevos productos y servicios; la recolección de información para rastrear tendencias competitivas, de clientes, y tecnológicas; un análisis e interpretación disciplinados para identificar y resolver problemas; y educación y capacitación para desarrollar a los empleados (p. 3).

Por último, el tercer bloque de construcción de una organización se aprendizaje que fomenta la adaptabilidad y la innovación es el “*Liderazgo que refuerza el aprendizaje*”, en cuyo

punto se afirma que “cuando los líderes cuestionan y escuchan en forma activa a los empleados –impulsando así el diálogo y el debate– las personas (...) se sienten motivadas a aprender” (p. 3).

El tema del liderazgo es fundamental no solo en la parte del aprendizaje organizacional, sino en el frente de la gestión del cambio y la adaptabilidad. El elemento que se presentará a continuación argumentará dicho punto.

Elemento 4. Liderazgo movilizador del cambio e impulsor de la adaptabilidad. Otro elemento importante para que la adaptabilidad se pueda convertir en una capacidad organizacional es contar con líderes movilizadores del cambio y promotores de la adaptabilidad en los equipos y las personas. Aquí se abarca tanto el líder general de la organización, como los distintos líderes de los equipos y procesos que la conforman. Según Kotter (2005), “lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan” (p. 17). De hecho, él hace una distinción entre gestión y liderazgo, afirmando que la primera “se ocupa de enfrentar la complejidad” y el segundo, “por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio” (p. 18), ya que enfoca el líder como quien ejerce influencia en las personas para que se movilicen. En ese sentido, el autor afirma: “el logro de la visión requiere *motivar e inspirar*: consiguiendo que las personas avancen en la dirección correcta, a pesar de los obstáculos, al cambio, apelando a necesidades, emociones y valores humanos básicos, a menudo desaprovechados” (p. 19). Todo esto implica que esos líderes deben ser agentes de cambio, ayudando a mitigar las resistencias que se presenten en los equipos que tienen a cargo y promoviendo el cambio.

Por otro lado, más allá de la movilización hacia el cambio, es necesario contar con líderes que promuevan la adaptabilidad de las personas que conforman la organización. Este liderazgo incluye más elementos de fondo. Según Uhl-Bien y Arena (2018), el liderazgo para la adaptabilidad organizacional difiere de liderar el cambio porque, en lugar de enfocarse en cómo los líderes pueden impulsar el cambio de abajo hacia arriba, por ejemplo, a través de la visión y la inspiración, aborda cómo los líderes pueden posicionar a las organizaciones y las personas que las conforman para ser adaptativas frente a desafíos complejos.

En ese sentido, estos mismos autores en otro de sus escritos, relacionan el liderazgo para la adaptabilidad con la tan mencionada “complejidad”, y en el marco de ésta, plantean que hay tres tipos de liderazgo para la adaptabilidad y que se relacionan fuertemente con el modelo de la ambidestreza organizacional: el operacional, el emprendedor y el habilitante. El *liderazgo operacional* se enfoca en el diseño formal y la alineación de sistemas y procesos para ejecutar de manera eficiente ideas y convertirlas en resultados productivos (explotación). El *liderazgo emprendedor* es la fuente de nuevas ideas, innovación, aprendizaje y crecimiento para la organización (exploración). El *liderazgo habilitante* consiste en la habilitación de condiciones que apoyan y sostienen efectivamente el espacio adaptativo. Cuando se involucra adecuadamente con el liderazgo operacional y emprendedor, el liderazgo habilitante ayuda a las organizaciones a ser ágiles frente a la complejidad, es decir, operan como sistemas adaptativos complejos (Uhl-Bien y Arena, 2017).

En ese orden de ideas, un líder que impulse la adaptabilidad es capaz de modificar su comportamiento para adaptarse a las nuevas estrategias, mantiene una elevada capacidad de comunicación, empatía y escucha y percibe los cambios como una oportunidad de aprendizaje, y en ese sentido, moviliza a los de su equipo para que también se conviertan en agentes de cambio.

Elemento 5. Desarrollo e incorporación continua de las tecnologías de la información. Como se ha visto en los puntos anteriores, la Tecnologías de la Información (TI) son una fuente de apoyo y apalancadoras potentes cuando se habla de temas como la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad. En algunas ocasiones, los procesos de cambio organizacional implican cambios en los sistemas de información con los que se cuenta o la adaptación a nuevas tecnologías de información, que sean un soporte para dar respuesta efectiva a un entorno que llega con nuevas exigencias y donde sobrevivirán quienes se adapten más rápida y adecuadamente.

Este elemento se puede ver desde dos puntos de vista: el primero, el desarrollo y la adaptación de los sistemas de información con los que cuenta la organización en la actualidad a las nuevas exigencias del entorno. Aquí el reto radica según Orantes, Gutiérrez y López (2008) en:

Producir aplicaciones que puedan adaptarse rápidamente a los cambios en la actividad productiva del negocio y que son necesarios y deseables para la empresa; Sistemas de Información Adaptables, que explícitamente representen acciones que puedan ser tomadas y que permitan de forma inmediata alcanzar los objetivos que el negocio está tratando de lograr para continuar siendo competitivo, haciendo posible que la empresa cambie objetivos sin la necesidad de reescribir los programas (p. 2).

Esto le implica a la organización repensarse en cuanto a los sistemas de información con los que cuenta y cuestionarse: ¿será que con las TI que se tiene, se responde al cliente, al proveedor, al mercado, a los procesos y a las necesidades de las personas que conforman la organización con la velocidad, facilidad y efectividad necesarias para seguir compitiendo en el

mercado? ¿Será que es necesario actualizar, mejorar o cambiar los sistemas de información para poder lograr una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación?

En ese sentido, Orantes, Gutiérrez y López (2008) afirman que:

Aquellos negocios que desean la Adaptabilidad tendrán que redoblar sus esfuerzos para hacer que su gente sea superior y desarrollar sistemas de software Adaptables, en particular poner atención en aquellos sistemas que podrían inhibir la Adaptabilidad en ciertos niveles del negocio (p. 3).

El otro punto de vista, hace referencia a la adopción e incorporación de las nuevas TI a los procesos de la organización. En uno de los elementos anteriores se habló del tema de la innovación y no hay duda en que es un elemento sumamente importante a la hora de lograr adaptabilidad organizacional. Sin embargo, en cuestiones de Tecnología e Información, la velocidad del cambio es tan grande que frecuentemente las organizaciones quedan rezagadas con respecto a innovaciones tecnológicas. También es una buena estrategia en ocasiones volverse una organización “Early Adopter” (Adoptador Temprano) de las nuevas TI, es decir, estar a la vanguardia en cuanto a los sistemas de información con los que se cuenta e incorporar nuevos sistemas que le permitan a la organización ser más flexible, tecnológica y competitiva frente a las demás. Dependiendo del tipo de organización, ser innovador o en su defecto, un Early Adopter determinará su competitividad y supervivencia en el mercado en el mediano y largo plazo, y le facilitará la adaptación a los cambios que estará enfrentando constantemente en su entorno.

En síntesis, según Aguado y Cernada (2016), para lograr mayor capacidad de adaptación, en cuanto a las TI, se deben tener presente dos aspectos: uno, contar con “TI flexibles con capacidad de respuesta”, es decir, con TI que son “maleables y permiten soportar de manera ágil los cambios requeridos por las demandas organizativas” (p. 40), incorporando sistemas de información con los últimos estándares del mercado tecnológico; y dos, contar con “TI para

compartir, intercambiar y procesar información”, esto es, que los sistemas de información de la organización permitan “el intercambio de información entre las diferentes suborganizaciones que la componen de forma que se facilite la interconexión y generación de nuevos conocimientos” (p. 40).

Elemento 6. Gestión estratégica, por competencias y del desempeño vs.

Adaptabilidad. Este último elemento y no por eso el menos importante (y es quizá con el que se pueda iniciar a trabajar en las organizaciones el tema de adaptabilidad), hace referencia a dos grandes procesos de las organizaciones: la gestión estratégica y la gestión del talento humano dividida en dos herramientas o subprocesos: la gestión por competencias y la gestión del desempeño.

La gestión estratégica engloba todo lo relacionado con la estrategia organizacional: su definición, los objetivos y capacidades que la apalancan, la plataforma estratégica, su desarrollo, divulgación, seguimiento y evaluación. Tener claro el “qué quiere y para dónde va” la organización, teniendo en cuenta además su cultura y su entorno, es fundamental a la hora de planear cambios y tomar decisiones frente a las nuevas exigencias que el mercado va poniendo de manifiesto. En tal sentido, De Gregorio (2003, citado en Pérez et al., 2014), afirma que:

El principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo (p. 81).

Es decir, esto sugiere a que la gestión estratégica debería estar en un lugar privilegiado entre el pool de finalidades, con el fin de lograr una adaptación a los cambios del entorno, esto es, desarrollar su adaptabilidad.

Incluso, Betancourt (2006 citado en Pérez et al., 2014), define la gestión estratégica como el “arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (p. 82). Adicional a esto, este mismo autor afirma que las organizaciones deben aplicar dos tipos de estrategias: las *adaptativas* (aquellas que le permiten sobrevivir a la organización, convirtiéndose en su mecanismo de reacción al entorno) y las *anticipativas* (encaminadas a procesos de anticipación a los cambios del entorno, generando competitividad).

En ese orden de ideas, la gestión estratégica de la organización se debe convertir en el punto de partida y en uno de los referentes principales para comenzar a incorporar la adaptabilidad. Entonces, lo que la empresa debe hacer es: uno, plantear estrategias (de tipo adaptativas) orientadas a ganar terreno en el entorno turbulento y cambiante, estrategias que le faciliten a la organización adaptarse a los cambios y si es posible, a anticipar algunos de ellos; y dos, al declarar las capacidades organizacionales o estratégicas que le ayudarán a cumplir esos objetivos estratégicos (la MEGA si la tiene o la visión), debe tener en cuenta la adaptabilidad, sea que la declare como una de las capacidades o en alguna de las que defina, esté inmersa en su significado. Definir la capacidad de adaptación como una de las capacidades que va a diferenciar la organización de las demás, ya marca un precedente para que todas las áreas, procesos y personas comiencen a alinearse con esa estrategia que ya está incluyendo la adaptabilidad como algo que la organización, como un todo, debe desarrollar para poder cumplir lo que ha declarado. De ahí hacia abajo solo resta que todos los procesos se alineen para desarrollar esas capacidades,

con un fuerte protagonismo de Gestión Humana, pues no se puede pretender que esa incorporación se dé de forma espontánea. La incorporación de esta capacidad también debe soportarse en otro tipo de estrategias conjuntas tales como talleres, formaciones, debates, etc., acompañados de un buen plan de comunicación interno que refuerce la importancia de la adaptabilidad individual, grupal y organizacional.

Por otro lado, se habla de la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias. Esta herramienta permite integrar y alinear la dimensión estratégica, comportamental y humana de la organización, donde la guía son una serie de competencias con las que deben contar y seguir desarrollando todos los colaboradores de la organización (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004). De hecho, Alles (2009) aclara que un sistema de gestión por competencias es un modelo de management que busca alinear los recursos humanos con la estrategia de negocios; no es nada del otro mundo.

Incluso, esta autora propone una serie de pasos para implantar un sistema de gestión por competencias, los cuales se resumirán a continuación, contrastándolos con la adaptabilidad. Estos son: uno, definir o revisar la plataforma estratégica de la organización (de esto ya se habló en los párrafos anteriores); dos, definir desde la alta dirección cuáles serán las competencias cardinales (que en este caso se pueden asociar con las capacidades organizacionales, y la adaptabilidad debe hacer parte de una de ellas sea en nombre o significado) y las específicas (de las áreas, cargos, etc., donde la adaptabilidad también debe ser una competencia a evaluar en todas las personas); tres, levantar el diccionario de competencias y sus respectivos comportamientos o descriptores (determinar cómo la organización va a definir la adaptabilidad y qué comportamientos le va a asociar a dicha competencia); cuatro, asignar las competencias y sus comportamientos a los diferentes niveles o cargos de la organización (la empresa define qué

comportamientos le asocia a cada cargo o nivel de cargos para ser evaluados); cinco, determinar las brechas entre las competencias definidas y las que poseen los colaboradores (de donde deben salir diversos planes de acción para incorporar y desarrollar la competencia); y seis, asociar el modelo de competencias a los demás subprocesos de gestión humana, principalmente al de selección, al de desarrollo y al de gestión del desempeño que se verá a continuación.

Una vez haya un modelo de gestión de competencias implantado, divulgado y funcionando, y que también ya tenga alineados a los distintos subprocesos de gestión humana (en principio, el de selección y valoración de personal), será más fácil levantar un modelo de gestión de desempeño también basado en competencias. Éste implica que, en la evaluación del desempeño, a todos los colaboradores se les va a evaluar a parte de sus resultados esperados según su rol específico, unos resultados generales esperados frente a unas competencias con sus respectivos comportamientos definidos. Por tanto, la adaptabilidad debe ser una de esas competencias que se valore, a fin de identificar brechas que deban gestionarse, apoyándose en un plan de desarrollo individual (o grupal, si se diera el caso), el cual también debe estar alineado al modelo de gestión por competencias, de manera que todo esté engranado bajo la misma línea.

En síntesis, la adaptabilidad no solo se debe declarar dentro de las capacidades organizacionales sino además dentro del modelo de competencias, como una competencia evaluable y observable. Esto conllevará a que con el tiempo se pueda ir fortaleciendo, lo que a su vez fortalecerá la capacidad a nivel organizacional, ya que la organización contará con personas competentes (en este caso, con mayores niveles de adaptabilidad), lo que se traducirá en un desempeño organizacional marcado por su capacidad de adaptación con respecto a las exigencias del entorno y a los desafíos y cambios que se deban enfrentar.

Sobre este último elemento que favorece la configuración de la adaptabilidad como una capacidad organizacional, se cuenta con un caso de una empresa real colombiana que ha comenzado a trabajar el tema y ha iniciado precisamente dándole forma a este elemento y comenzando de manera gradual a tocar los demás elementos, a fin de incorporar la adaptabilidad en el ADN de las personas que conforman dicha organización.

A continuación, se expondrá dicho caso, el cual cierra de manera más práctica y real el componente teórico y de análisis presentado en esta monografía.

Caso Empresarial:

La Adaptabilidad como un talento del ser en el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa

El Grupo Nutresa es un grupo empresarial multi-latino, líder en alimentos con presencia principal en Colombia y conformado por nueve unidades de Negocio y cinco compañías de apoyo transversal a todos los negocios. A principios del año 2016, Grupo Nutresa decidió homologar las competencias con las cuales se evaluaba a las personas en cada uno de los negocios y definió un modelo de *Talentos de Ser*, estableciendo cuatro talentos que debían caracterizar a todos los colaboradores (Pasión por el cliente y el consumidor, Sentido colectivo, Innovación y Gestión del Cambio y Desarrollo de sí mismo y de otros) y tres talentos adicionales que cobijaban a todos los líderes, es decir, nivel de coordinadores hacia arriba en la cadena organizacional (Inspiración al logro, Visión sostenible y Pensamiento sin fronteras). Este nuevo modelo fue desplegado en el segundo semestre de 2016.

Al establecer estos talentos (con sus correspondientes descriptores comportamentales por nivel), cada negocio debía homologar sus procesos de selección y gestión del desempeño con estas nuevas competencias. El Negocio Cárnico (uno de los nueve de negocios del Grupo), conformado por las compañías Alimentos Cárnicos S.A.S. e Industria de Alimentos Zenú S.A.S., comenzó el proceso de transición inicialmente con el modelo de gestión de desempeño. Como este proyecto era de gran envergadura (ya que el Negocio Cárnico cuenta con aproximadamente 3.500 personas vinculadas directamente), entre 2016 y el primer semestre de 2017, temporalmente se continuó con el modelo de gestión del desempeño anterior mientras la evolución del nuevo se estructuraba.

Por otro lado, a principios de 2017, la alta dirección del Negocio Cárnico (conformada por el Presidente y los Gerentes) decidió apostarle a un tema que consideraba sumamente importante comenzar a trabajar en la organización: la adaptabilidad. Esta nueva iniciativa se valió del siguiente lema: “Nuestro reto: Lograr la adaptabilidad”. Dicha iniciativa se comenzó a divulgar a través de piezas de comunicación por los medios digitales (correo electrónico e Intranet) y por medios físicos (tropezones y en carteleras), de manera que todos los colaboradores comenzaran a familiarizarse con el tema. Este plan de divulgación se acompañó de un logotipo, que se presenta en la Figura 9, más una definición de adaptabilidad.



Figura 9. Logotipo del Talento del Ser: Adaptabilidad. Fuente: Negocio Cárnico – Grupo Nutresa

La definición que el Negocio Cárnico propuso para adaptabilidad es la que se citó anteriormente: “es la capacidad y disposición para actuar de manera efectiva y ágil frente a los cambios” (Negocio Cárnico – Grupo Nutresa, 2017). Adicionalmente, la campaña fue acompañada de ocho rasgos comportamentales, promovidos como “Las 8 formas como se manifiesta la adaptabilidad”. Lo que se buscaba desde la alta dirección era que los colaboradores poco a poco comenzaran a incorporar en el actuar de su día a día estos comportamientos, los cuales se citan a continuación:

1. Desarrollamos la sensibilidad para leer el entorno proactivamente.
2. Actuamos con motivación y apertura y no nos quedamos en el pasado ni nos abrumamos por el futuro.

3. Reconocemos el cambio como una oportunidad para aprender y ser mejores, no lo evadimos.
4. Somos responsables de nuestro propio cambio y promovemos el de otros.
5. Construimos el propósito de cambio para darle sentido a los nuevos desafíos.
6. Incorporamos los aprendizajes, incluyendo los que provienen del error.
7. Damos y recibimos proalimentación asertivamente.
8. Conversamos para construir nuestro nuevo actuar sin evadir temas complejos.

Toda esta divulgación fue apalancada adicionalmente en el Despliegue de la Estrategia 2017 que realiza el Presidente y los Gerentes con los líderes de organización, comprometiéndolos a bajar e incorporar en sus equipos el rasgo de la adaptabilidad en su actuar, en sus planes, procesos y proyectos, y ser referentes de comportamientos asociados a ésta.

También, el programa de Liderazgo Humanamente Efectivo que realiza cada año el Negocio Cárnico con todos sus líderes se enfocó en el liderazgo movilizador del cambio y promotor de la adaptabilidad, para darle más fuerza al modelo que se buscaba incorporar.

Posteriormente, a mediados del 2017, la Gerencia de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO) de dicho Negocio decidió establecer la Adaptabilidad como un quinto talento del ser, transversal a todos los colaboradores y concebirlo dentro del modelo de gestión del desempeño, como una competencia adicional a ser valorada. Con esta decisión, la alta dirección estaba convencida de que podría dársele aún más fuerza e importancia al tema de la adaptabilidad en toda la organización.

Dicha decisión se convirtió en una entrada más a la transformación del nuevo modelo de gestión del desempeño, el cual ya estaba casi finalizado para poder ser divulgado. Este ajuste implicó que se estableciera una definición formal del talento como competencia y unos

descriptores comportamentales que debían ser valorados en la evaluación del desempeño de acuerdo al nivel del cargo. La nueva definición para el *Talento del Ser: Adaptabilidad* fue la siguiente: “Es la capacidad de ser sensible al entorno de manera proactiva, con la disposición de actuar efectiva y ágilmente. Implica aprender a sobrepasar el desequilibrio que traen los cambios, contribuyendo a la sostenibilidad del Negocio con nuestra gente” (Negocio Cárnico – Grupo Nutresa, 2017). Para los seis niveles de cargos establecidos dentro del modelo de gestión del desempeño, se definieron cuatro descriptores o comportamientos (excepto para el nivel uno, el cual cuenta con sólo dos) y un resultado general esperado por nivel. Estos resultados generales son:

- *Nivel 1* (Nivel Operativo): Es sensible a los cambios del entorno.
- *Nivel 2* (Analistas, Auxiliares): Es capaz de adaptarse a los cambios del entorno.
- *Nivel 3* (Jefes, Coordinadores): Gestiona y propone cambios.
- *Nivel 4* (Directores): Promueve la adaptación al cambio.
- *Nivel 5* (Gerentes): Fomenta la adaptabilidad como ventaja competitiva.
- *Nivel 6* (Presidente): Orienta la estrategia del negocio hacia la adaptabilidad.

Cada uno de estos resultados generales está soportado por descriptores, los cuales, por cuestiones de confidencialidad de la organización, no se pueden presentar en este trabajo.

Después de que se incorporó la adaptabilidad al modelo de desempeño y se terminaron de definir todas sus fases, en el segundo semestre de 2017 se divulgó el nuevo modelo que se comenzaría a ejecutar desde febrero de 2018 de adelante, con un previo acompañamiento del área de DHO a todos los líderes del Negocio, y a cuyo proceso se le daría fuerza desde el Despliegue de la Estrategia de 2018.

Por otro lado, en el marco de las Mallas Curriculares de Desarrollo (una versión evolucionada de los planes de formación orientadas al mediano y largo plazo) que se estaban desarrollando en el 2017 para ser implementadas en 2018, la Gerencia de DHO decidió comenzar a trabajar paulatinamente en incorporar los talentos del ser transversales a los colaboradores a través de intervenciones un poco más directas y prácticas. En ese sentido y en coherencia con lo que se esperaba desde la alta dirección y los direccionamientos de Grupo, se tomó la decisión de trabajar en 2018 el talento de la Innovación y Gestión del Cambio y el de la Adaptabilidad a través de talleres que permitieran vivir de una manera más práctica lo que se busca y se espera desde estos talentos en la labor del día a día de cada uno de los colaboradores. Como primera fase de este programa, se determinó comenzar a trabajar con el nivel 2 (Analistas, Auxiliares Administrativos y Apoyo) de toda la organización a través de un taller denominado “Adaptabilidad para la innovación”. Este espacio formativo pretendía brindar herramientas y conocimientos de una manera práctica y lúdica, para que los colaboradores fortalecieran su capacidad de innovación, y por ende, estuvieran mejor adaptados para asumir los cambios desde cada uno de sus roles.

En la actualidad, el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa (con su apuesta particular de contar con compañías y colaboradores más adaptables), continúa orientando su estrategia, sus capacidades organizacionales, su modelo de liderazgo, de gestión del desempeño, y el desarrollo de sus colaboradores hacia el logro del reto de ser una organización adaptable a los cambios del entorno, de manera que la adaptabilidad se convierta en una ventaja competitiva que caracterice a la organización y que le permita ser sostenible económica, ambiental y socialmente, y que le ayude competir en un mercado caracterizado por altos niveles de incertidumbre y cambios repentinos.

Consideraciones Finales

La revisión literaria realizada para el desarrollo de este trabajo y la realidad organizacional que hoy en día es percibida, da cuenta de que estamos ante un entorno y un mercado global con altos niveles de competitividad e incertidumbre, donde la velocidad de los cambios crece cada vez más. Todos estos fenómenos actuales exigen a las organizaciones una agilidad mayor para responder y adaptarse a estos cambios, de manera que puedan seguir compitiendo en el mercado y sobrevivir en ese entorno turbulento en el operan. La adaptabilidad se convierte entonces en una ventaja competitiva y en una capacidad que toda organización necesita desarrollar y potenciar a fin de poder garantizar su existencia durante las siguientes generaciones.

En el momento en que una organización decida configurar y desarrollar varias capacidades dinámicas que le permitan competir de manera efectiva en el mercado, debe integrar necesariamente la capacidad de adaptación. Está claro que esta última no debería ser dejada de lado y de hecho, las otras capacidades que la organización priorice en el marco de su estrategia, deberían estar planteadas en coherencia con la misma adaptabilidad, para que juntas le ayuden a permanecer compitiendo y evolucionando en el entorno cambiante que la rodea.

En ese orden de ideas, sería un error despreciar y no traer a colación el planteamiento de dos autores que le dan la máxima importancia al tema de la adaptabilidad en el ámbito de las organizaciones y que sirve para dar una conclusión en este trabajo sobre la cuestión de si la adaptabilidad puede ser considerada o no una capacidad organizacional y si la adaptación y la adaptabilidad hacen referencia a lo mismo o no. En ese sentido, ellos afirman que:

La adaptación (...) es un proceso, y es considerada, una etapa dentro del propio proceso de interrelacionarse con el entorno mediante un máximo aprovechamiento del conocimiento por el individuo, que los llevará a adquirir un aprendizaje significativo y emitir una respuesta en forma de conducta. Por tanto, es un proceso que transcurre activando determinadas capacidades del individuo y la organización, pero se refiere esencialmente a la acción o secuencia de acciones que llevan a las personas a un comportamiento inteligente, o sea, una interrelación real y adecuada con el medio. Por tanto, la adaptabilidad es una capacidad de la organización y la adaptación es el proceso de puesta en práctica de esa capacidad. Entonces, es factible desarrollar la adaptabilidad tal como se hace con otras capacidades organizacionales (Frías y Véliz, 2013, p. 7)

Este planteamiento (más la revisión documental presentada en este trabajo) sugiere entonces que sí es posible considerar la adaptabilidad como una capacidad organizacional. Adicionalmente, esta capacidad cuenta con componentes tales como la flexibilidad, el aprendizaje organizacional y la innovación. Garantizar que la organización sea fuerte en esto, viabilizará la intención y la necesidad de que la organización se convierta en un ente adaptable y dinámico.

Adicionalmente, la organización debe propender por seguir fortaleciendo las capacidades *core* que la definen y viabilizan su operación, pero también debe continuar explorando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, asumiendo retos nuevos y aprendiendo de los errores e innovando, tal y como lo propone el modelo de ambidestreza organizacional, lo cual termina generando la capacidad adaptativa en el mediano y largo plazo.

No obstante, se debe tener en presente que la adaptación organizacional no es un proceso que haga parte sólo del nivel estratégico de la organización o que sólo concierna a algunas áreas,

sino que debe permear todos los niveles y todas las áreas que la componen. Estas características hacen que la adaptabilidad sea un proceso complejo de llevar a cabo, sin embargo, cuanto éste cuenta con ciertos elementos, es más fácil que se configure como una capacidad organizacional.

Elementos tales como gestión del cambio planeado y una cultura organizacional que acepte y promueva los cambios, la gestión del conocimiento, la innovación y del aprendizaje organizacional (procesos hoy considerados fuentes de ventajas competitivas sostenibles), un modelo de liderazgo que promueva el cambio y el desarrollo organizacional, una plataforma estratégica totalmente conectada con procesos de adaptabilidad y resiliencia organizacional, un sistema de tecnologías de información vanguardista, potente y flexible, un modelo de gestión por competencias y de desempeño que incorpore e impulse la adaptabilidad de los procesos y las personas, y una alta dirección totalmente comprometida con todos estos aspectos mencionados, favorecerán que la adaptabilidad pueda configurarse como una capacidad organizacional que también genere una ventaja competitiva sostenible.

Incluso, el caso presentado sobre el Negocio Cárnico del Grupo Nutresa da cuenta de que se puede partir de pasos simples como el que la alta dirección tenga la convicción y el deseo de incorporar el tema de la adaptabilidad en el ADN de todos los colaboradores de la organización, para que la totalidad de sus procesos comiencen a alinearse con este propósito y empiecen a vivirla como algo natural, hasta tal punto que esté desarrollada y potencializada en todos los niveles. Como se expuso, se puede partir de iniciativas simples que poco a poco puede ir abarcando otros procesos organizacionales claves para configurarla como una capacidad dinámica.

Adaptarse a los cambios que presenta constantemente el entorno hoy en día, ha pasado de ser una opción a una obligación y una necesidad de las organizaciones que deseen sobrevivir en el ambiente complejo, incierto y dinámico que las rodea. En suma, se llegará a un punto en que la capacidad de adaptación determinará el éxito (si se cuenta con ella) o la derrota (si se carece) en la contienda por sobrevivir y ser mejor, lucha en la cual están envueltas todas las organizaciones que tengan la intención de seguir compitiendo y evolucionando en este entorno globalizado y cambiante que actualmente existe.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J., Longo-Somoza, M. y Fischer, A. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Adegbite, O., Simintiras, A., Dwivedi, Y. y Ifie, K. (2018). *Organisational Adaptations: A Pluralistic Perspective*. Springer: Cham, Suiza.
- Aguado, D. y Cernada, R. (2016). Adaptarse o morir lentamente: la capacidad de adaptación de las organizaciones como elemento clave de supervivencia. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (118), 36-40.
- Ali, Z., Sun, H. y Ali, M. (2017). The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach. *Sustainability*, 9(2157), 1-23.
- Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Granica: Buenos Aires, Argentina.
- Angulo, R. (2016). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Arnold, J., y Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (23), 1-44.
- Basadur, M. y Gelade, G. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62.
- Basadur, M., Gelade, G. y Basadur, T. (2014). Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), 80-115.

- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books: Nueva York, EE.UU.
- Boylan, S. y Turner, K. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education*, 6(2), 183-198.
- Burke, S., Pierce, L. y Salas, E. (2006). *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*. Elsevier Ltd.: Oxford, Inglaterra.
- Busquets, J. Rodon, J. y Wareham, J. (2009). Adaptability in smart business networks: An exploratory case in the insurance industry. *Decision Support Systems*, (47), 287–296.
- Castillo, L. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Dávila, J. (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 11-37.
- Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 11-33.
- Departamento del Ejército de Estados Unidos. (2014). The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World. *TRADOC Pamphlet 525-3-1*, EE.UU.
- Ebru Erdoğan, E. y Zehir, C. (2017). Relationship between Market Orientation and Firm Performance: The Mediating Role of Organizational Capabilities in Family Business. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 147-163
- Espinoza, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, (19), 44-55.

- Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 25(1), 128-136.
- Frías, J. y Véliz, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *Técnica Administrativa*, 12(53), 1-12. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>
- Garvin, D., Edmondson, A. y Gino, F. (2008). ¿Es la suya una organización de aprendizaje? *Harvard Business Review*, Marzo, 1-7.
- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Gebauer, H., Jennings, C., Haldimann, M. y Gustafsson, A. (2017). Organizational capabilities for pay-per-use services in product-oriented companies. *International Journal of Production Economics*, (192), 157–168.
- Gelhard, C. y Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance. *Journal of Business Research*, (69), 4632–4642.
- Giurina, A. (2014). Adaptability – A Strategic Capability During Crisis. *Economics Questions, Issues and Problems*, 243-249
- 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.
- Graen, G. y Graen J. (2008). *Knowledge-Driven Corporation: Complex Creative Destruction*. Information Age Publishing (IAP): Charlotte, EE. UU.
- Guirao, S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *ENE, Revista de Enfermería*, 9(2), 1-12. Recuperado de <http://ene-enfermeria.org/ojs/index.php/ENE/article/view/495/guirao>

- Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva* (Tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). En busca de la capacidad de adaptación. *Harvard Deusto Business Review*, (117), 16-28.
- Helfat, C. y Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategie Management Journal*, 32, 1243-1250
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Ibarra, S. y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89.
- Inan, G. y Bititci, U. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.
- Jobidon, M.-E., Labrecque, A., Turcotte, I., Rousseau, V., y Tremblay, S. (2013). *Adaptability in crisis management: The role of organizational structure*. Documento presentado en el XVIII Simposio Internacional de Investigación y Tecnología de Mando y Control: Alexandria, EE. UU.
Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/13b2/7ebd43d87614542ea62b9aa02522b249fc40.pdf>
- Knight, G. y Cavusgil, T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, Noviembre, 17-25.

Lemmo, S. (2016). Cultura y proceso de cambio en las organizaciones. *Revista Vinculando*, 1-20.

Recuperado de <https://vinculando.org/empresas/cultura-proceso-cambio-organizaciones.html?format=pdf>

Loyola, A. (2011). Construyendo capacidades organizacionales a través de los roles de recursos humanos. *Liderazgo y Gerencia*, (21), 58-61.

Moreno, M., Pelayo, Y. y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta en la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, (10), 56-72.

Negocio Cárnico – Grupo Nutresa (2017). *Modelo de adaptabilidad y Gestión del Desempeño*.

Orantes, S., Gutiérrez, A. y López, M. (2008). Manejando el cambio en los Procesos de Negocio: Adaptabilidad de los Sistemas de Información. En N. Callos (Presidencia), *Séptima Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática*. Llevado a cabo en Orlando, EE.UU.
Recuperado de <http://www.iiis.org/cds2008/cd2008csc/CISCI2008/PapersPdf/C596QK.pdf>

Pariente, J. (2011). Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio. En M. Cano (Presidencia), *XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Llevado a cabo en Veracruz, México.

Pérez, S., Macías, C., Rosiles, L. y León, J. (2014). Factores que impactan la competitividad de empresas constructoras de viviendas en Mexicali, Baja California, México. *Revista Global de Negocios*, 2(3), 79-90.

Reed, B. (2012). Leader Development, Learning Agility and the Army Profession. *The Land Warfare Papers*, (92), 1-17. Recuperado de <https://www.ausa.org/sites/default/files/LWP-92-Leader-Development-Learning-Agility-and-the-Army-Profession.pdf>

- Reeves, M. y Deimler, M. (2011). Adaptability, the new competitive advantage. *Harvard Business Review*, July–August Issue. Recuperado de <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage>
- Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC): Barcelona, España.
- Roldán, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.
- Smit, J. (2015). The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations. *Journal of International Technology and Information Management*, 24, 57-74.
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M. y Rodríguez-Orejuela, A. (2015). Ambidestreza Organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter-organizacionales. *Informador técnico*, 79(1), 74-92.
- Tillson, J., Freeman, W., Burns, W., Michel, J., LeCuyer, J., Scales, R. y Worley, R. (2005). *Learning to Adapt to Asymmetric Threats*. Instituto para el Análisis de Defensa: Alexandria, EE. UU. Recuperado de www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ada442427
- Tuominen, M., Rajala, A. y Möller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research*, 57, 495– 506.
- Uhl-Bien, M. y Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46, 9-20.
- Uhl-Bien, M. y Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29, 89-104.
- Ulrich D. y Smallwood, N. (2004). Aprovechar las capacidades. *Harvard Deusto Business Review*, (127), 14-22.

Vega, R. (2012). *Organizaciones resilientes: una mirada hacia su conformación* (Trabajo de grado).

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia.

Wang, C. y Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International*

Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.

White, S., Mueller-Hanson, R., Dorsey, D. y Pulakos, E. (2015). Training Adaptable Leaders: Lessons

from Research and Practice. *Instituto de Investigación del Ejército de los Estados Unidos para*

las Ciencias del Comportamiento y las Ciencias Sociales: Arlington, EE. UU. Disponible en

www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/rr1844.pdf

Winter, S. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*,

21(10), 981-996.