



# 3er Reporte Capacidad Adaptativa en las Organizaciones



# Contenidos

**03**

Introducción

**04**

Resumen ejecutivo

**06**

Marco conceptual

**09**

Resultados

**29**

Conclusiones y desafíos

**31**

Acerca de CLA Consulting

# Introducción

A medida que avanzamos más allá de los desafíos recientes, se puede observar que nos encontramos en un entorno de constante cambio y turbulencia que resalta la velocidad vertiginosa a la que se están produciendo las transformaciones. En este contexto, las organizaciones deben estar no solo preparadas, sino que dispuestas a ajustarse a las nuevas condiciones que impone un entorno en constante evolución. La estabilidad tradicional ya no es la norma, y la idea de operar como siempre resulta obsoleta en estos tiempos impredecibles.

Todas las señales apuntan a que se seguirán acercando cambios a un ritmo cada vez más acelerado, haciendo que la capacidad de adaptación sea esencial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Aquellas que abracen estas nuevas realidades con valentía y flexibilidad no solo sobrevivirán, sino que también prosperarán en este entorno en constante evolución. La adaptabilidad es clave para impulsar la innovación y el crecimiento, convirtiéndose en la principal ventaja competitiva que una organización puede tener en un mundo en constante cambio.

Es en este contexto que presentamos el estudio Capacidad Adaptativa 2023, que tiene como objetivo principal proporcionar una visión detallada de la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile, Perú, Colombia, Argentina, México, España y Estados Unidos. Este estudio abarca una amplia gama de organizaciones, desde corporaciones hasta startups, y busca profundizar en el análisis de cómo se manifiesta en ellas la capacidad de adaptación, explorando aspectos como tamaño, naturaleza, tipos de cargos, sectores industriales, ubicaciones geográficas, variables culturales, entre otros factores.



# Resumen ejecutivo

Este estudio se basa en la utilización del instrumento denominado “Capacidad Adaptativa Organizacional” (OAC®), creado por CLA Consulting y empleado en diversas empresas de América Latina con el propósito de evaluar su capacidad de adaptación y colaborar en su desarrollo.

Al tener una mirada general, este estudio no busca analizar la capacidad de adaptación de organizaciones específicas, ya que esto requeriría la aplicación del instrumento a todas las personas que tienen responsabilidades de liderazgo en cada organización.

Pero al reunir las percepciones de más de 3.000 directores, gerentes y ejecutivos de empresas sí permite tener una visión amplia de lo que está ocurriendo con la capacidad adaptativa de las organizaciones. Para efectos de referencia y comparación, este estudio se basa en investigaciones previas realizadas en el año 2021 -centrada exclusivamente en Chile- y en el año 2022, que se expandió para incluir a Chile, Perú y Colombia. En su tercera edición, el estudio se ha ampliado aún más, abarcando a Chile, Perú, Colombia, México, Argentina, España y Estados Unidos.

Los principales hallazgos que se derivan de esas percepciones pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Los unicornios son las organizaciones con mayor capacidad adaptativa y las empresas tradicionales grandes las con menor.
- En todos los tipos de organizaciones, las instituciones latinoamericanas tienen menor capacidad adaptativa que en Estados Unidos.
- Las organizaciones españolas se asemejan más en sus resultados a Estados Unidos que a Latinoamérica.
- Tanto el tamaño de la organización como su

naturaleza de tradicional o digital son factores importantes para explicar la capacidad adaptativa, aunque en España la naturaleza importa más que el tamaño.

- Si las startups quieren pasar a ser unicornios deben hacer un esfuerzo grande e intencionado para aumentar su capacidad adaptativa.
- Prácticamente todas las industrias están siendo disrumpidas, no tanto por la tecnología misma, sino por unicornios de alta capacidad adaptativa que han encontrado formas de usar esa tecnología generando un alto impacto.

# Consideraciones metodológicas



**Contexto.** El estudio Capacidad Adaptativa 2023 fue llevado a cabo por CLA Consulting en alianza con varias instituciones que se presentan al final de este reporte. Se realizó en Chile, Perú, Colombia, Argentina, México, España y Estados Unidos.

**Propósito.** Se tuvo como finalidad analizar la capacidad adaptativa de diferentes tipos de organizaciones y explorar desafíos organizacionales que surgen a partir de esta en el contexto actual.

**Objetivos.** Dentro de los resultados que se esperaba alcanzar en la realización de este estudio se encuentran:

- Entender en mayor medida los desafíos en torno al aumento de la capacidad adaptativa de las organizaciones.
- Aportar con un indicador robusto que permita hacer comparaciones y mejorar el análisis organizacional.

- Generar data que permita entender las diferentes dinámicas organizacionales que tienen empresas de distinta naturaleza y en diferentes países.

**Muestra.** Se obtuvieron 3.002 respuestas de personas de diferentes tipos de organizaciones y países. Se contó con la participación de empresas de más de 20 industrias, de todos los tamaños, del mundo de las startups, unicornios y empresas tradicionales, representando cargos tales como directores, socios, dueños, gerentes generales, gerentes de primera línea, subgerentes, coordinadores, supervisores, jefes y profesionales.

**Recolección y procesamiento de datos.** La encuesta se llevó a cabo de manera online entre marzo y julio de 2023, utilizando las plataformas de CLA Consulting. El procesamiento de datos y la creación de este informe fue llevado a cabo por

CLA Consulting. Los resultados de las respuestas se consideraron sobre la base de preguntas efectivamente respondidas.

**Modelo Capacidad Adaptativa.** El modelo y la encuesta son creaciones exclusivas de CLA Consulting. Se realizaron correcciones estadísticas al modelo al cierre de 2022, por lo que los resultados presentados en los informes anteriores varían levemente.

**Comparaciones 2022-2023.** En este reporte solo se muestran comparativos por años a nivel de Chile, Perú y Colombia. El resto de los países han sido incorporados por primera vez.

# Marco Conceptual

## ¿Qué entendemos por capacidad adaptativa?\*

Hace alrededor de un siglo y medio, el gran biólogo Charles Darwin revolucionó el estudio de la vida sobre la Tierra con su teoría de la evolución a través de la variación y la selección natural. Esta puede resumirse en su célebre cita: «No son las especies más fuertes las que sobreviven, ni aun las más inteligentes, sino las más proclives al cambio».

En biología, la adaptación es un proceso natural que experimentan los organismos inconscientemente, a través de la mutación y la selección natural. En cambio, la adaptación organizacional es un trabajo consciente, guiado por un propósito y que, además, resulta arduo. De hecho, es tan psicológica y socialmente difícil y demandante, que puede resultar peligrosa para aquellos

que la promueven, debido a la resistencia que genera. Esa resistencia proviene de la tendencia al equilibrio que exhiben los seres vivos y también las organizaciones, pero ella es menor en la medida que su capacidad adaptativa sea mayor. De ahí la importancia de tratar de aumentar la capacidad adaptativa, que no es la capacidad de cambiar por cambiar, sino la de cambiar guiado por un propósito que genere progreso.

Cuando miramos a las organizaciones no como un sistema mecánico, sino como el sistema social que realmente son, compuesto esencialmente

por seres humanos, podemos aproximarnos a entenderlas holísticamente desde cinco dimensiones: propósito, estrategia, estructura, cultura y talento. Aumentar la capacidad adaptativa supone permitir que las personas que son parte de la organización desplieguen cada vez más su potencial, lo que se logra a través de una estructura flexible, una estrategia abierta a la experimentación, un talento que juega en equipo, una cultura que permite enfrentar los desafíos y no evadirlos, y un propósito que inspira y convoca.

\*Extractos del libro "Capacidad Adaptativa", editorial LID, 2016, escrito por Juan Carlos Eichholz y disponible en versión papel y digital en Amazon, Buscalibre y otras plataformas; y del video "Evolución de la Capacidad", del mismo autor, disponible en YouTube.



# Las variables que componen este modelo

Para medir y trabajar la capacidad adaptativa de una organización, ponemos el foco en las siguientes trece variables, conectadas con las dimensiones de propósito, estrategia, estructura, cultura y talento.

## 1. MOTIVACIÓN PERSONAL

Contar con personas que poseen un propósito que, a su vez, se conecta con el de la organización, buscando generar un impacto positivo en la sociedad.

## 2. CONEXIÓN CON EL ENTORNO

Tener en cuenta las expectativas e intereses de las comunidades en cuyo territorio la organización desarrolla su actividad.

## 3. PRIORIZACIÓN DEL CLIENTE

Considerar los intereses de los clientes a la hora de tomar decisiones estratégicas, que pueden afectar también los intereses de accionistas o trabajadores y cuestionar los procedimientos internos.

## 4. EXPERIMENTACIÓN

Tener una estrategia que no se limite a la ejecución de los planes definidos, sino que esté abierta a la experimentación, con presupuestos disponibles para ello.

## 5. INTRAEMPREDIMIENTO

Tener una estructura abierta que promueve las iniciativas de las personas e invita a sus miembros a aportar cruzando las fronteras internas de la organización.

## 6. FLEXIBILIDAD

Tener menos estandarización y formalización de roles y actividades para así responder con mayor rapidez y eficacia a los desafíos que van surgiendo.

## 7. JUICIO PROPIO

Estimular a que los empleados se animen a tener opinión propia y a tomar decisiones, brindándoles información, autonomía y libertad para hacerlo.

## 8. RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Interactuar de manera abierta y generosa entre los empleados para aprovechar oportunidades de colaboración que favorezcan a la organización en su conjunto más que a silos específicos.

## 9. APERTURA A LA DISCREPANCIA

Abordar las diferencias con franqueza en lugar de ocultarlas, para así aportar valor en las interacciones y generar espacios donde las personas se atrevan a decir lo que piensan.

## 10. APRENDIZAJE DE LOS ERRORES

Exponer los errores y fracasos para reflexionar abiertamente sobre ellos y favorecer el aprendizaje organizacional.

## 11. CONFIANZA

Desarrollar un ambiente contenedor a partir de la confianza que se deposita en la competencia y valores de compañeros (nivel horizontal) y jefaturas (nivel vertical).

## 12. DESARROLLO PROFESIONAL

Buscar y disponer de oportunidades para crecer profesional y personalmente en la organización.

## 13. RETROALIMENTACIÓN

Tener mecanismos para que las personas puedan decir y recibir, periódicamente, comentarios claros y honestos sobre su trabajo, que sirvan para mejorar y estimular su desempeño.

# ¿Cómo entender los resultados?

A lo largo de este informe aparecerán dos indicadores relevantes que irán explicando los resultados:

## 1. ÍNDICE DE CAPACIDAD ADAPTATIVA (ICA)

El ICA es un indicador que establece el nivel de capacidad adaptativa de una organización. Se calcula a través de una fórmula que toma en consideración las coordenadas obtenidas en el gráfico de tipos de organizaciones que se explicará a continuación. Los resultados del índice van desde 0 hasta 100, siendo este último el nivel más alto posible de capacidad adaptativa.

## 2. MAPEO DE TIPOS DE ORGANIZACIONES

La capacidad adaptativa se puede visualizar gráficamente en el siguiente cuadro, que muestra cuatro tipos de organizaciones, los cinco valores que más las representan y la principal motivación que las personas tienen para trabajar en cada una de ellas. En el eje vertical se establece el nivel de participación que se vive en la toma de decisiones de una organización, mientras que en el eje horizontal

se muestra la apertura de esta hacia el entorno. El punto de mayor capacidad adaptativa se halla en la esquina superior derecha, representado por la organización innovadora en estado puro. Desde luego, no se trata de que todas las organizaciones estén ahí, pues la naturaleza de su trabajo y el entorno en el que se desenvuelven son distintos. Pero sí se trata de que siempre busquen moverse más hacia arriba y más hacia la derecha, lo que implica aumentar su capacidad adaptativa, que termina siendo la principal ventaja competitiva que pueden exhibir al compararse con los actores que están actualmente en su industria o puedan llegar a estarlo.

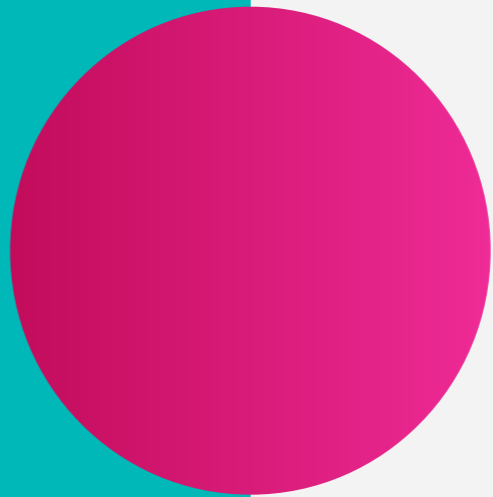
Asimismo, y a pesar de que en el estudio se muestra así para facilitar las comparaciones, este cuadro no debe ser visto como cuatro cuadrantes, sino como un gran plano, pues se puede estar en cualquier punto del mismo, compartiendo valores de distintas organizaciones según la ubicación, sin ser una de ellas exclusivamente.







# Resultados





# 1 Resultados por naturaleza\* de la organización

\*Este es un indicador que surge al cruzar el tamaño (grandes para organizaciones con más de 200 trabajadores) y el tipo (startup - modelo de negocio escalable con base en la tecnología - y tradicionales). De ahí surgen 4 tipologías y se suma una quinta que representa a los unicornios (compañía con un modelo de negocios basado en la tecnología que alcanza un valor de mil millones de dólares en algún momento de su proceso de levantamiento de capital sin cotizar en bolsa).

# Los unicornios son las organizaciones con mayor capacidad adaptativa

Como se podría predecir, al comparar la capacidad adaptativa de las organizaciones por su naturaleza, se observa que las tradicionales grandes son las que tienen menor capacidad adaptativa, mientras que los unicornios son aquellas que tienen el mayor índice, con más de 30 puntos de diferencia.

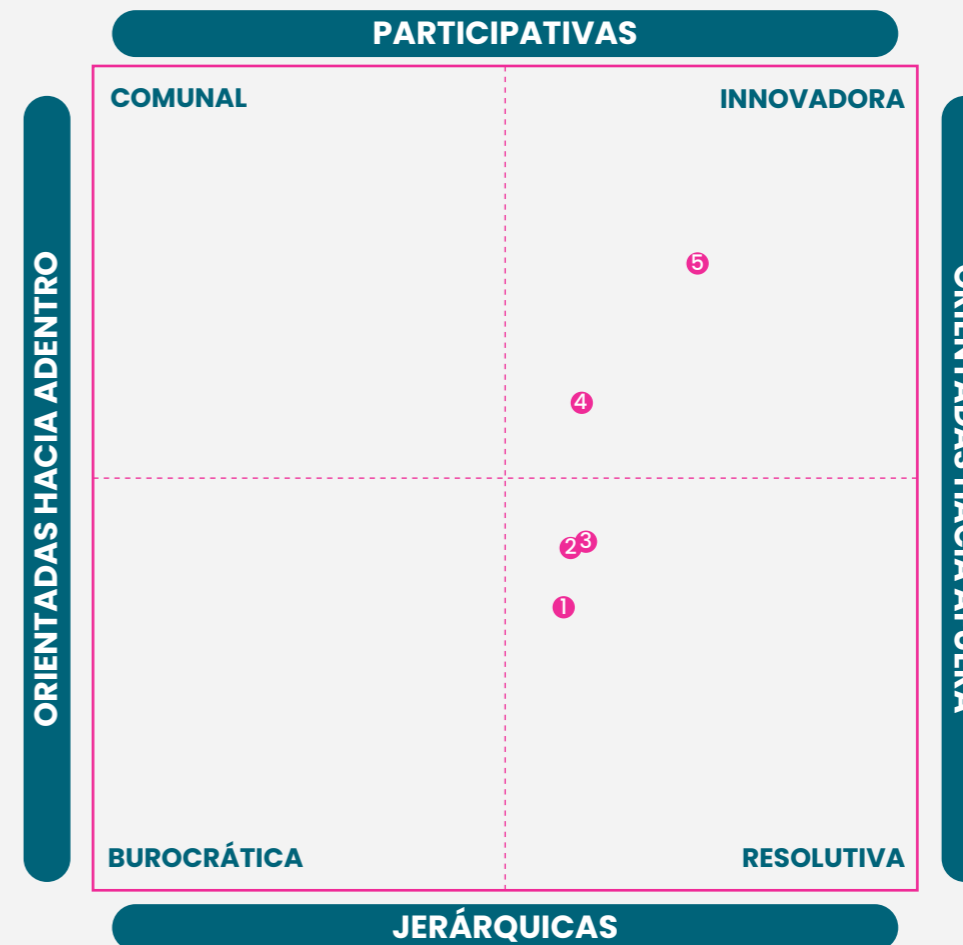
Al observar las diferencias entre las distintas organizaciones por países, se puede apreciar que los unicornios de Estados Unidos son los que llevan la delantera en capacidad adaptativa.

Por otro lado, las startups pequeñas sorprenden con 10 puntos más de capacidad adaptativa que las startups grandes.

Sin embargo, esto solo es cierto para Latinoamérica, puesto que en Estados Unidos y España las startups grandes superan en capacidad adaptativa a las pequeñas, sugiriendo que muchas de ellas se encaminan hacia ser unicornios, lo que no sucede en ninguno de los países latinoamericanos.

Naturaleza de la organización	Resultados generales	EEUU	España	Latam
1. Tradicional grande	44,3	49,3	48,8	42,1
2. Startup grande	49,2	59,3	60,2	47,4
3. Tradicional pequeña	50,1	59,6	49,5	49,9
4. Startup pequeña	59,6	58,7	53,0	59,8
5. Unicornio	76,0	80,9	79,1	73,5

Tradicional grande **44,3**  
Unicornios **76,0**



# Las organizaciones latinoamericanas tienen importantes desafíos

Al profundizar en la capacidad adaptativa de las organizaciones en Latinoamérica, se observa que, dentro de las tradicionales grandes, el país latinoamericano con menor capacidad adaptativa es México, mientras que Colombia es el con mayor, casi a la par con Perú.

En los unicornios se puede observar que en todos los países latinoamericanos la capacidad adaptativa es menor que en Estados Unidos y España, siendo los unicornios de Argentina los con mayor ICA, mientras que aquellos de Chile y Perú comparten el puesto de menor ICA.

En todos los países comparados, las startups pequeñas tienen mayor capacidad adaptativa que las startups grandes, siendo Chile el país donde las startups pequeñas tienen, por bastante, el mayor ICA.

Además, al comparar la capacidad adaptativa de las organizaciones tradicionales grandes con la de los unicornios en cada país, llama la atención la enorme diferencia que existe entre ellas en México y en Argentina, los dos países latinoamericanos considerados en el estudio que más unicornios han incubado.

Naturaleza de la organización	Arg.	Chi.	Col.	Méx.	Per.
Tradicional grande	31,6	41,2	44,6	27,9	44,5
Startup grande	40,0	48,4	44,1	39,0	49,6
Tradicional pequeña	41,3	59,9	47,8	46,9	58,9
Startup pequeña	50,6	68,0	49,7	48,0	60,8
Unicornio	76,3	71,7	75,3	75,2	71,7

# Las empresas tradicionales grandes siguen desafiadas

Resulta interesante observar los cambios que ocurrieron entre 2022 y 2023 en Perú, Colombia y Chile.

En Perú, la capacidad adaptativa de las organizaciones grandes baja, y las pequeñas, tradicionales y startups, aumentan su ICA.

En Colombia, todos los tipos de organización disminuye su capacidad adaptativa.

En Chile, por el contrario, la tendencia es al alza en todos los tipos de organizaciones, salvo la startup grande, que se mantiene igual, pero sin disminuir, como ocurre en Perú y Colombia.

Naturaleza de la organización	ICA 2022			Naturaleza de la organización	ICA 2023		
	Chi.	Per.	Col.		Chi.	Per.	Col.
1. Tradicional grande	40,9	49,3	47,4	1. Tradicional grande	41,2	44,5	44,6
2. Startup grande	48,4	56,0	51,9	2. Startup grande	48,4	49,6	44,1
3. Tradicional pequeña	58,7	58,3	54,3	3. Tradicional pequeña	59,9	58,9	47,8
4. Startup pequeña	67,1	58,7	56,4	4. Startup pequeña	68,0	60,8	49,7
5. Unicornio		72,7		5. Unicornio	71,7	71,7	75,3

## Evolución tradicional grande 2022-2023





# California es un caso que destaca

En las páginas anteriores se observó que los unicornios de Estados Unidos son aquellos con una mayor capacidad adaptativa. Para explorar este resultado, se abrieron los resultados y se evidenció que la capacidad adaptativa de California era incluso superior a la del promedio de Estados Unidos. Esto podría dar cuenta del alto número de compañías tecnológicas (como Google, Apple, Facebook, entre otras) instaladas en la zona de Silicon Valley en California.

California	81,4
EE.UU.	80,9
España	79,1
Latam	73,5







# 2 Resultados por naturaleza de cargos\*

\* Para facilitar la lectura de los datos, los cargos se clasifican entre directivos (que incluye dueños, socios, fundadores, directores y gerentes generales) y ejecutivos (que incluye gerentes de área, subgerentes, jefes, supervisores, profesionales y administrativos, entre otros).

# Existen brechas significativas entre cargos

Se percibe una desigualdad en el ICA dentro de las empresas entre los cargos directivos y ejecutivos. Los primeros presentan un ICA significativamente mayor en contraste con el resto de los cargos en la organización, dando a entender que su mirada de la organización es más positiva y, posiblemente, más alejada de la realidad.

A pesar de que en los tres territorios esto se da así, llama la atención que la diferencia de percepción es mucho menor en el caso español, con solo 2,4 puntos de diferencia en el ICA. Le sigue Estados Unidos con 7,4 puntos de diferencia y, por último, se encuentra Latinoamérica, con 13,0 puntos de brecha entre cargos directivos y ejecutivos.

Surge el cuestionamiento sobre si la brecha en el caso latinoamericano está mayormente dada por temas culturales y cuál es el rol de la autoridad en estos contextos. Lograr cerrar esta diferencia debería ser un objetivo central para las organizaciones en estos lugares, pues permitiría avanzar en el alineamiento organizacional necesario para movilizar cambios.

Naturaleza del cargo	EEUU	ICA 2023 España	Latam
1. Cargos directivos	67,5	61,8	60,5
2. Cargos ejecutivos	60,1	59,4	47,5

## Brecha entre cargos



# México muestra una brecha llamativa y preocupante

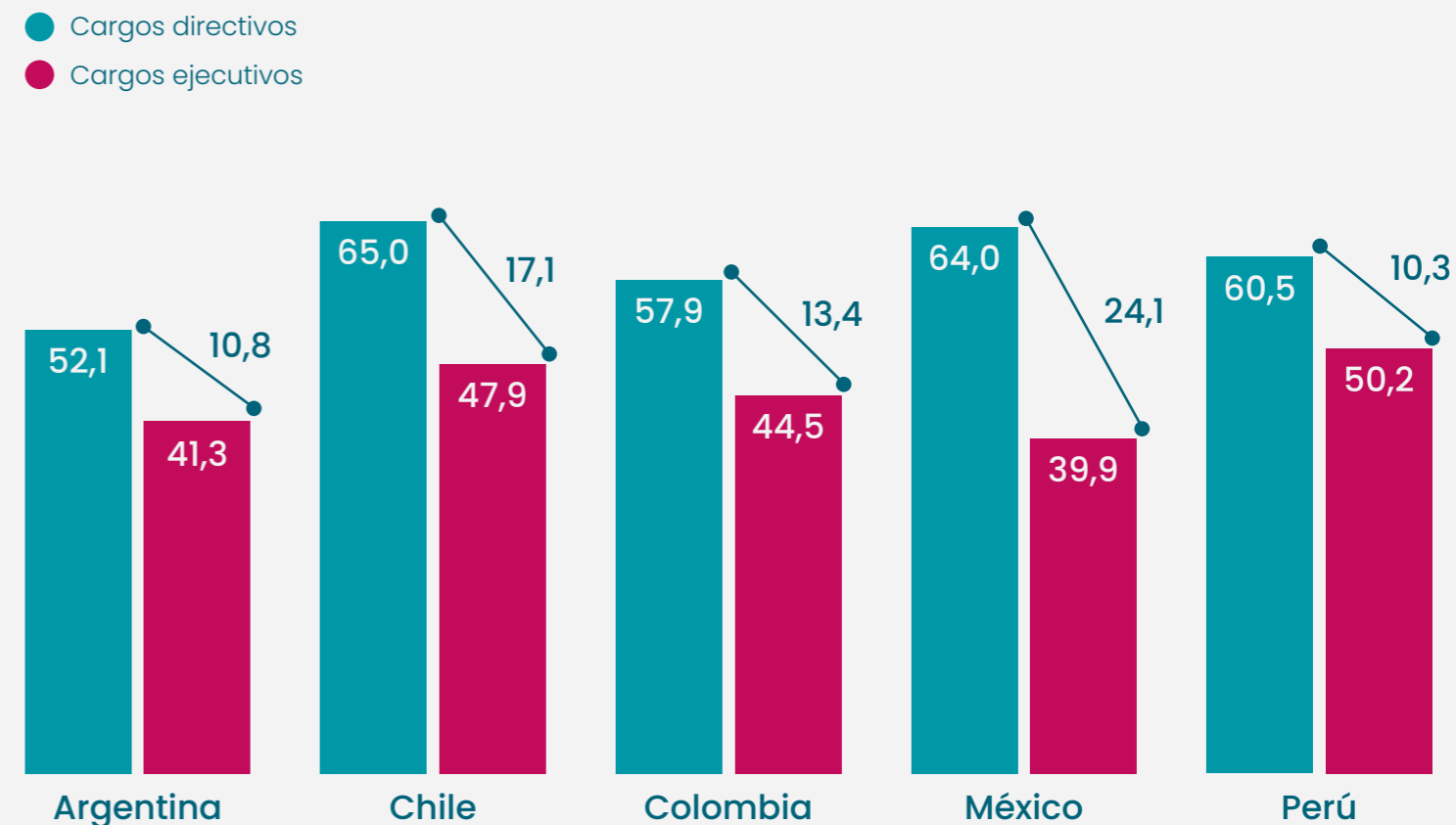
Tal como se comentó, la brecha entre cargos se hace crítica en Latinoamérica. Si se profundiza en los datos, se puede observar que se viven diferentes realidades entre los países. Argentina y Perú tienen brechas cercanas a los 10 puntos, lo cual -a pesar de ser significativo- no está tan lejos de Estados Unidos. Mucho más preocupante son las realidades que se viven en Chile (17,1 puntos de diferencia) y particularmente crítica es la situación de México, donde la brecha alcanza 24,1 puntos en el ICA.

Lo anterior plantea que los cargos directivos y ejecutivos tienen una visión de la organización completamente diferente y podría revelar las dificultades de alineamiento que se pueden vivir al interior de las organizaciones de estos países. Factores tales como

la desigualdad social, regímenes políticos autoritarios, valores y herencia colonial podrían estar influyendo en estos números latinoamericanos, pero sería necesario profundizar en otros elementos más específicos de México y Chile para entender los datos en mayor medida.

Diferencia entre cargos en...

**México: 24,1**



# Aumenta la brecha en Colombia y Chile

Al ver la evolución de los cargos entre Colombia, Chile y Perú, se puede observar que -en el caso de los dos primeros- la brecha entre cargos directivos y ejecutivos aumentó entre 2022 y 2023.

En el caso de Perú, esta brecha disminuyó en 1,4 puntos en el ICA.

Es particularmente preocupante la situación de Chile, ya que la brecha aumentó en 2022 y lo hizo nuevamente en 2023. De hecho, en 2022 esa brecha ya era significativamente mayor que la de Perú y Colombia, y este año se amplía más, lo que podría estar mostrando algo muy estructural dentro las organizaciones en Chile, dificultando seriamente el poder contar con una visión compartida de la realidad organizacional.

Naturaleza del cargo	Chile		Perú		Colombia	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1. Cargos directivos	57,9	65,0	58,7	60,5	54,0	57,9
2. Cargos ejecutivos	41,1	47,9	47,0	50,2	47,4	44,5

\*Este comparativo no considera unicornios (el año pasado no estaban a nivel a países).

## Brecha en Chile





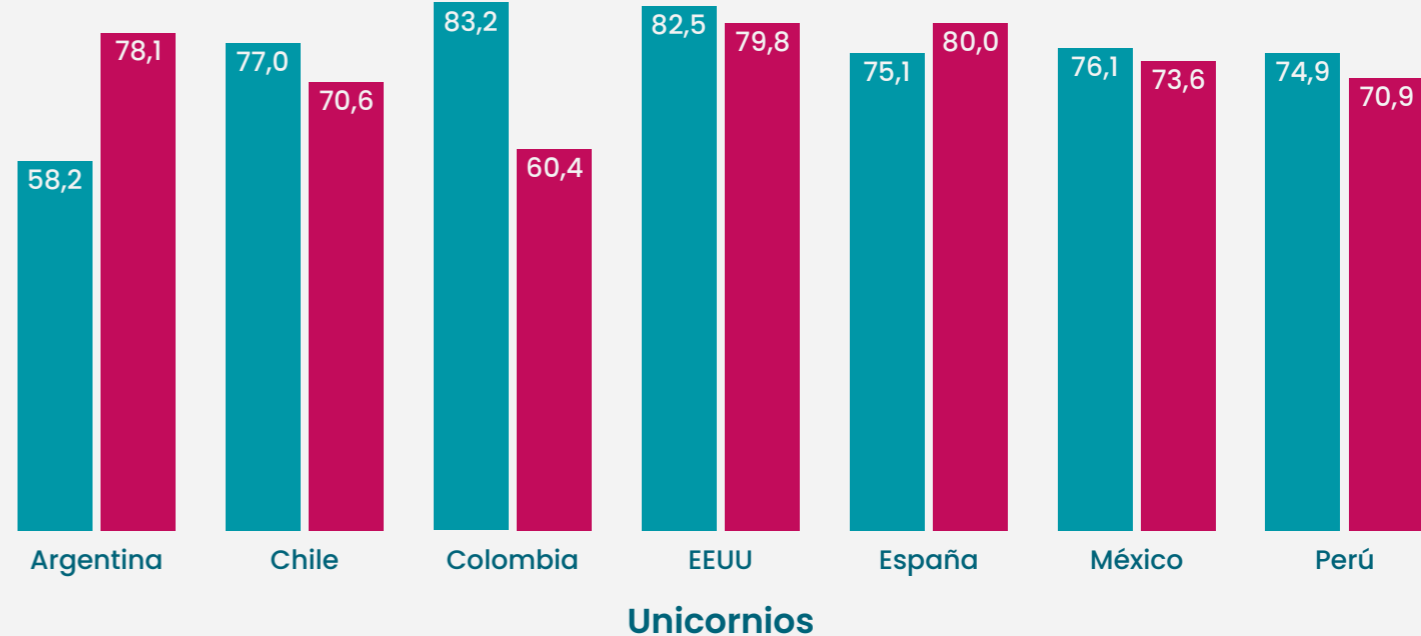
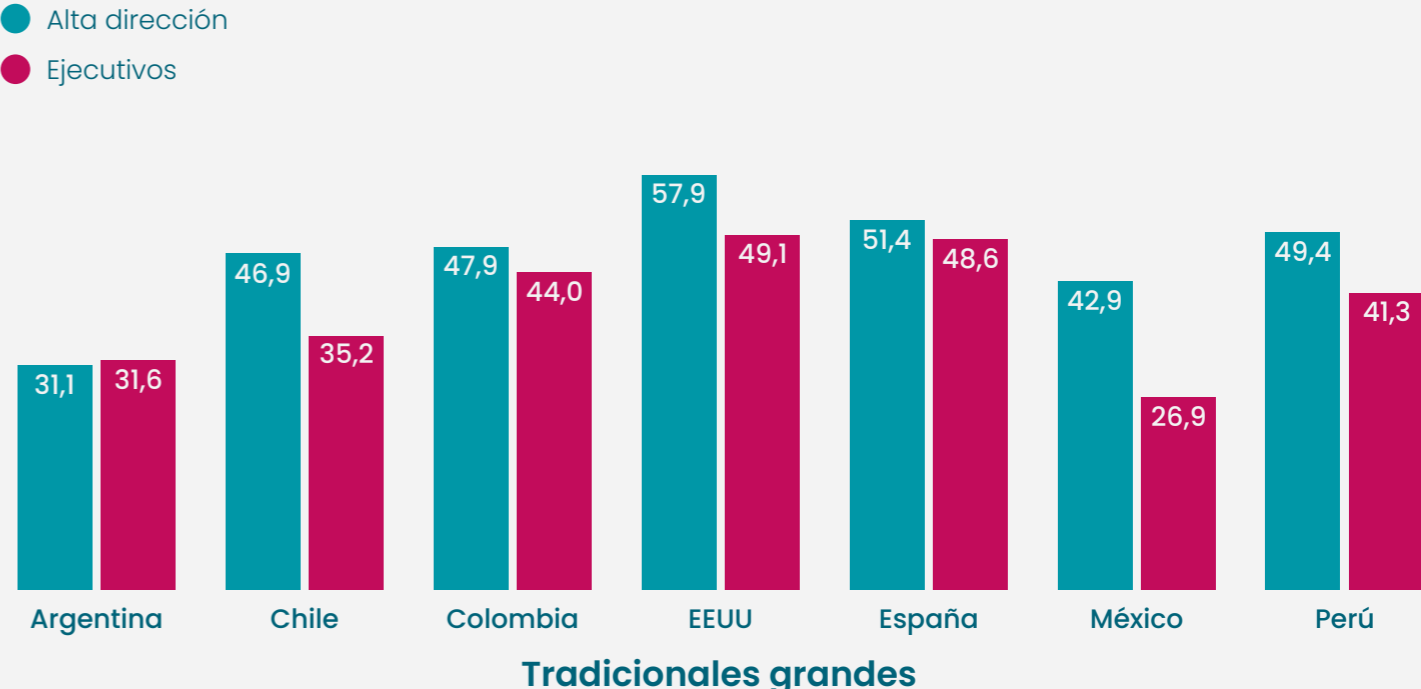
# Los unicornios muestran menos brechas jerárquicas

En los gráficos se presenta la realidad de las empresas y sus cargos directivos y ejecutivos en organizaciones tradicionales grandes y unicornios en los diferentes países considerados en el estudio.

Llaman la atención casos como Chile y México, donde -en las empresas tradicionales grandes- existen altas diferencias de percepción entre cargos. Sin embargo, esto se da en menor medida en los unicornios.

Diferente es el caso de Argentina o Colombia, donde los unicornios tienen mayores diferencias de percepción entre cargos, aunque en el caso de Argentina los cargos ejecutivos tienen mejor percepción que los directivos.

Destaca positivamente el caso de España, donde en ambos casos los cargos se muestran con visiones similares, lo que podría mostrar un mayor alineamiento al interior de la organización.





3

Resultados  
por industrias

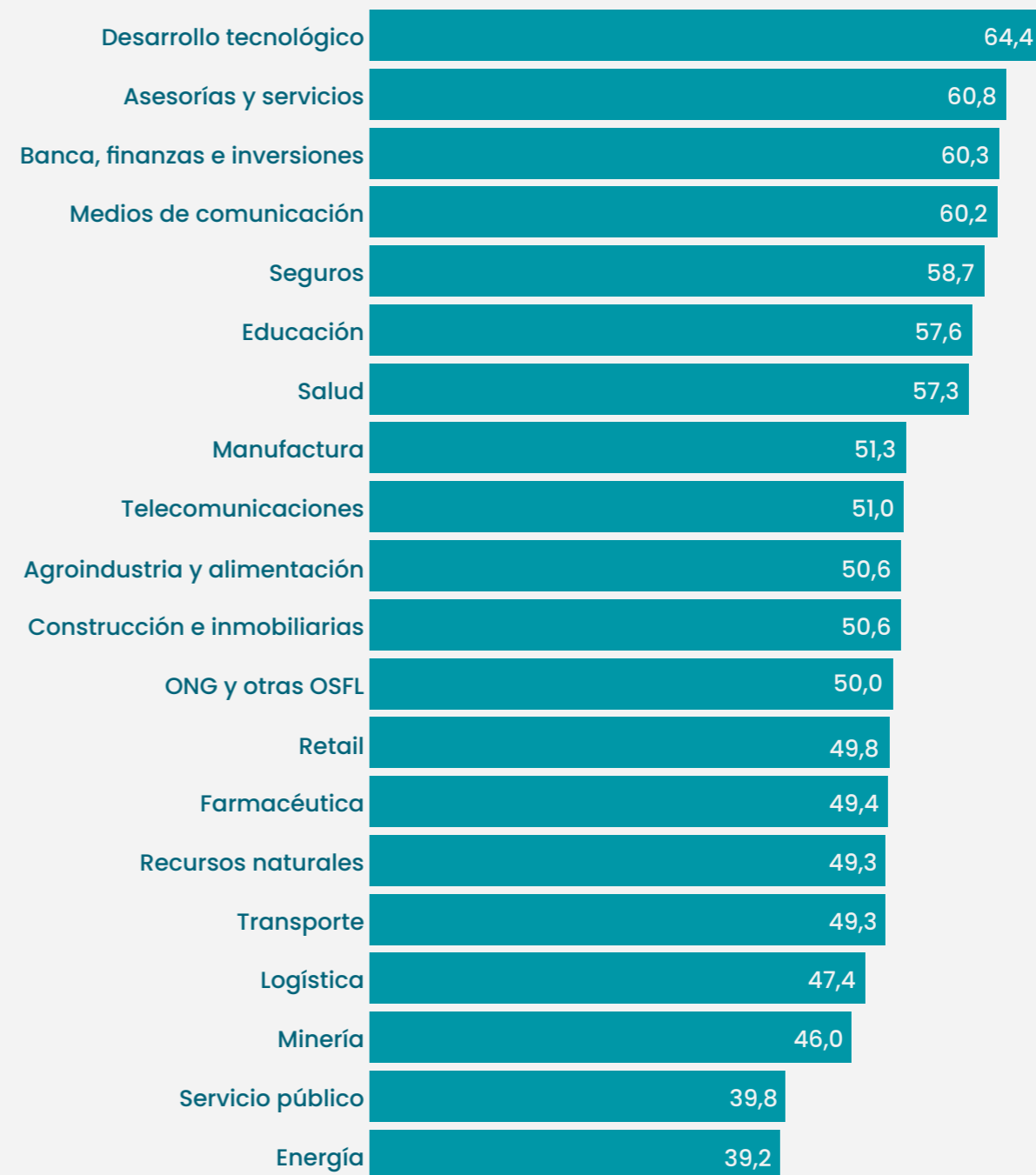


# La industria del desarrollo tecnológico lidera en capacidad adaptativa

Tal como se podría intuir, la industria de desarrollo tecnológico es aquella con mayor capacidad adaptativa, lo que se condice con el hecho de que muchas de estas empresas son las que están generando las tecnologías que provocan la aceleración del cambio que hoy vivimos.

En el tercer puesto aparece la banca, seguida de cerca por la industria de seguros. Aunque estos dos rubros podrían considerarse menos flexibles por ser industrias reguladas, se han visto desafiados por los avances de la tecnología y el contexto mundial, y han respondido a ello.

Con muy baja capacidad adaptativa aparecen el servicio público y la industria energética. En el caso del primero, esto es esperable, dado que los procesos y estabilidad que exige su estructura para el cumplimiento de su función quitan espacios de flexibilidad. Sin embargo, sí sorprende que energía sea la industria con menor capacidad adaptativa, justamente en una época de transición energética, lo que invita a preguntarse por posibles razones.



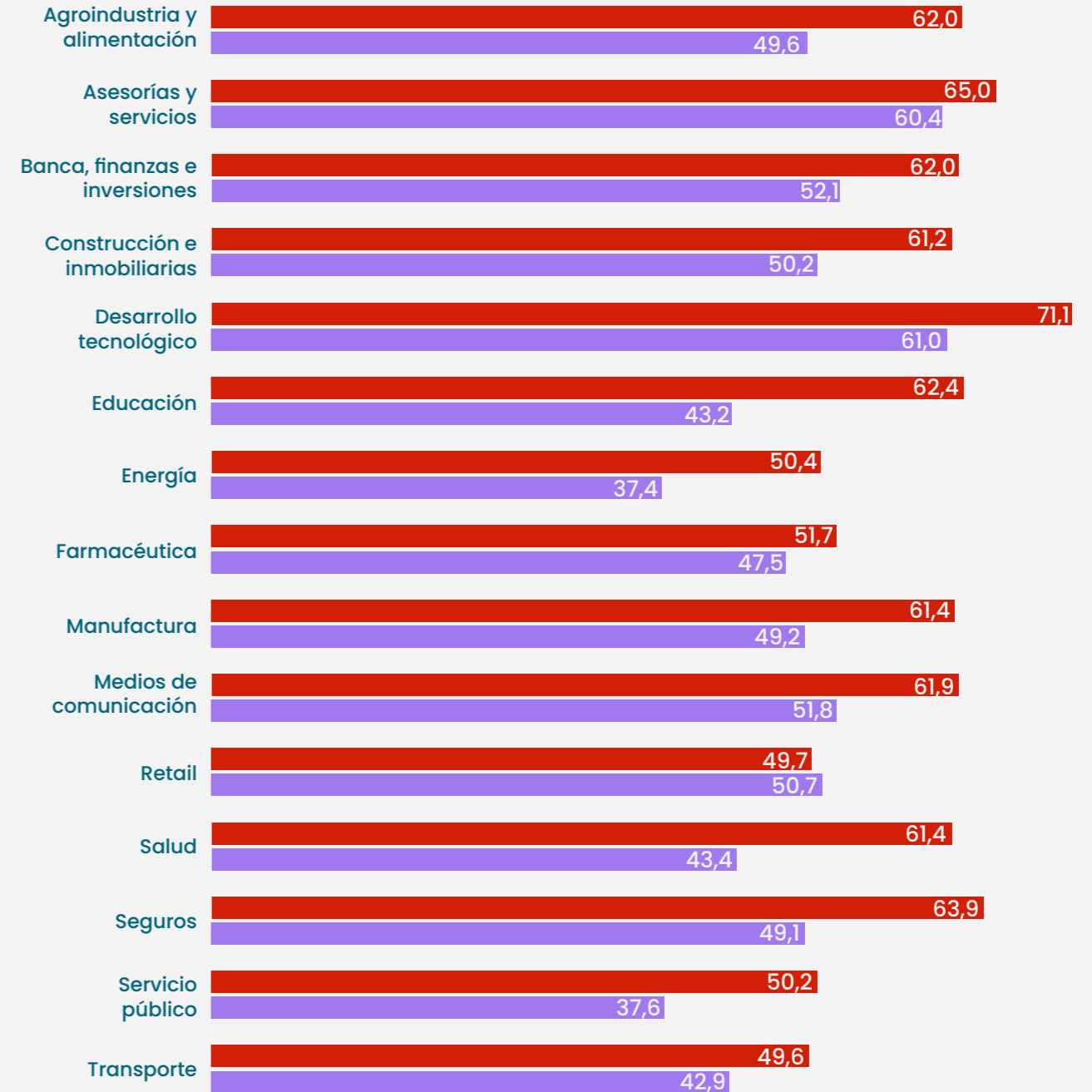
# Las industrias norteamericanas llevan la delantera

Al observar los índices comparados, se aprecia que para todas las industrias la capacidad adaptativa es mayor en Estados Unidos que en Latinoamérica.

La única excepción es el retail, donde están prácticamente iguales, lo que puede deberse a que en Estados Unidos el retail tradicional ha sido desplazado por empresas tecnológicas como Amazon de un modo que aún no ocurre en Latinoamérica.

Parece importante reparar en las industrias de la educación y de la salud, donde se observan las mayores diferencias entre Estados Unidos y Latinoamérica, de casi 20 puntos. Se trata justamente de dos rubros especialmente importantes para el desarrollo futuro de los países y especialmente sensibles en materia de igualdad de oportunidades, dentro de cada frontera y entre ellas.

● EEUU 2023  
● Latam 2023



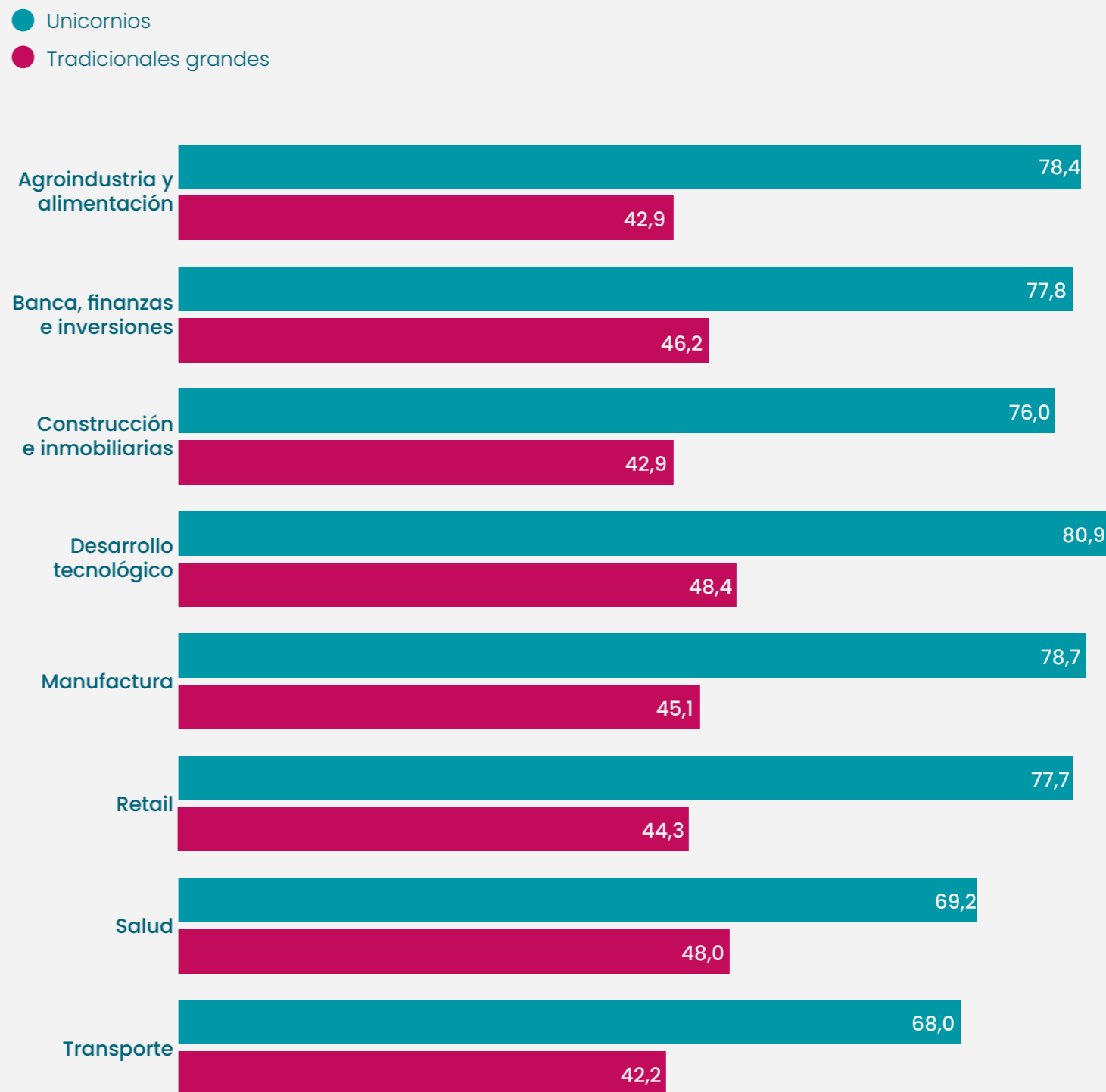
## Top 3 industrias

- |              |                                  |                                 |   |
|--------------|----------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>EEUU</b>  | <b>1.</b> Desarrollo tecnológico | <b>2.</b> Asesorías y servicios | <b>3.</b> Seguros                       |
| <b>Latam</b> | <b>1.</b> Desarrollo tecnológico | <b>2.</b> Asesorías y servicios | <b>3.</b> Banca, finanzas e inversiones |

# La industria es un factor menos relevante que la naturaleza de la organización

Es esperable que las empresas tradicionales grandes tengan menor capacidad adaptativa que los unicornios, y ello se da significativa y transversalmente en todas las industrias, incluida la de desarrollo tecnológico. Esto reafirma lo que se observa en la realidad: prácticamente todas las industrias están siendo disrumpidas, no tanto por la tecnología misma, sino por organizaciones nuevas y de alta capacidad adaptativa que han encontrado formas de usar esa tecnología generando un alto impacto. La excepción es el servicio público, al menos en aquellos ámbitos donde es un monopolio y no compite con unicornios.

Sumado a esto, el gráfico también muestra que la industria es menos relevante al explicar la capacidad adaptativa que la naturaleza de la organización. Es decir, los unicornios trascienden a las diferentes industrias y al tener una forma de ser organización diferente son capaces de presentar ICAs más altos. Por lo mismo, la capacidad adaptativa tiene menos que ver con el producto o servicio, sino con lo que se vive internamente en la organización y la conexión que se da con el entorno.





**4** Resultados  
por variables

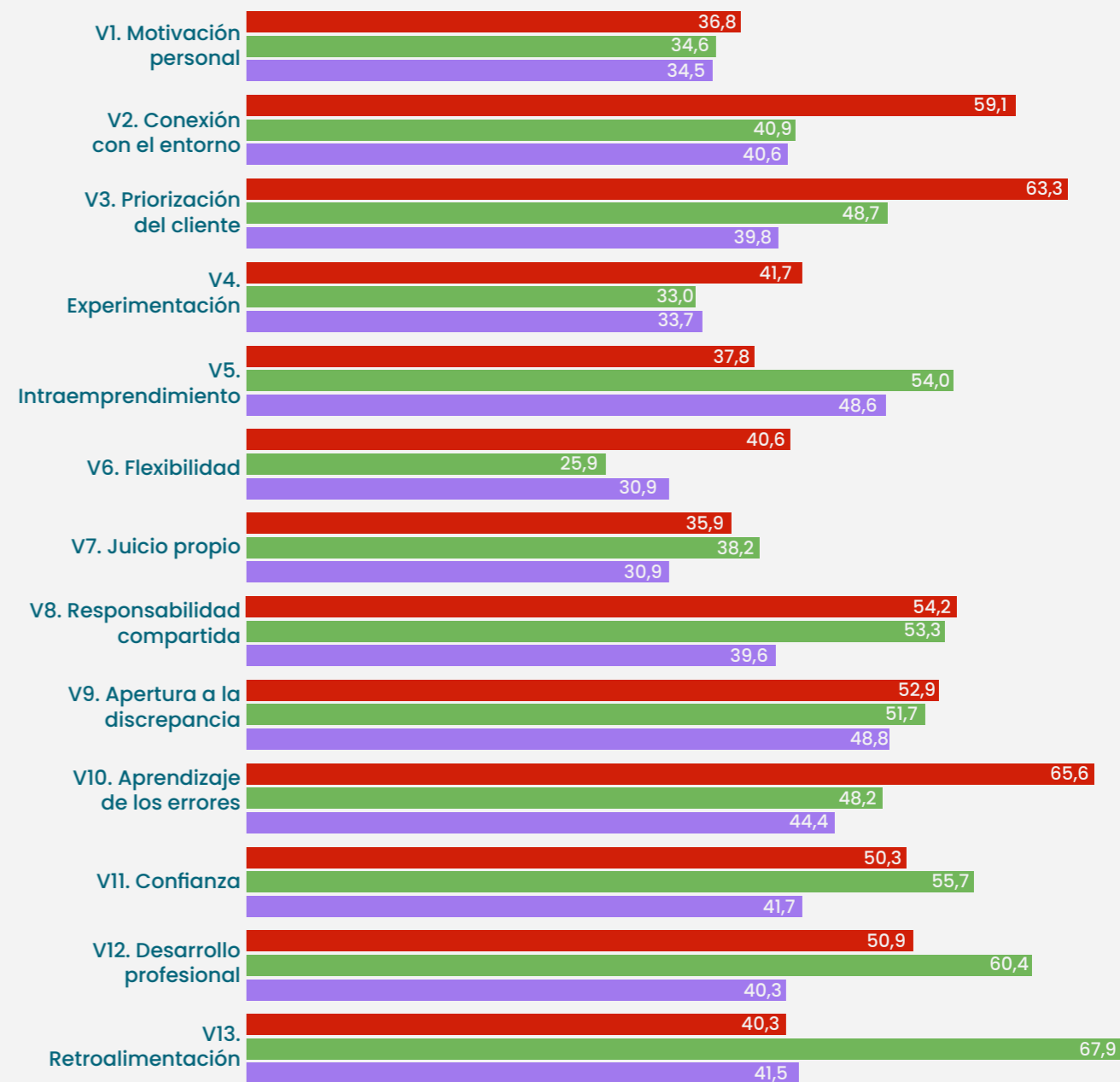
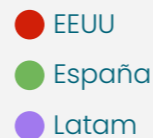
# Las organizaciones tradicionales grandes en Latinoamérica se quedan atrás en casi todas las variables

En este gráfico se muestran los resultados de las variables que componen el Índice de Capacidad Adaptativa para las empresas tradicionales grandes de Estados Unidos, España y Latinoamérica, dejando en evidencia lo retrasadas que se hallan estas últimas en sus procesos de transformación hacia ser organizaciones más adaptativas que puedan seguir siendo competitivas en esta era digital.

Las empresas tradicionales grandes de Estados Unidos se distancian apreciablemente de sus equivalentes españolas y latinoamericanas en las variables de conexión con el entorno, priorización del cliente y aprendizaje

de los errores, lo que les abre un camino para ir moviéndose hacia organizaciones más innovadoras que puedan intentar competir con los unicornios que van entrando en sus industrias.

Las empresas tradicionales grandes en España destacan en las dos variables de la dimensión talento, desarrollo profesional y retroalimentación, aunque se quedan atrás en aquellas que deberían llevarlas a mirar más hacia afuera, como conexión con el entorno, priorización del cliente y experimentación.





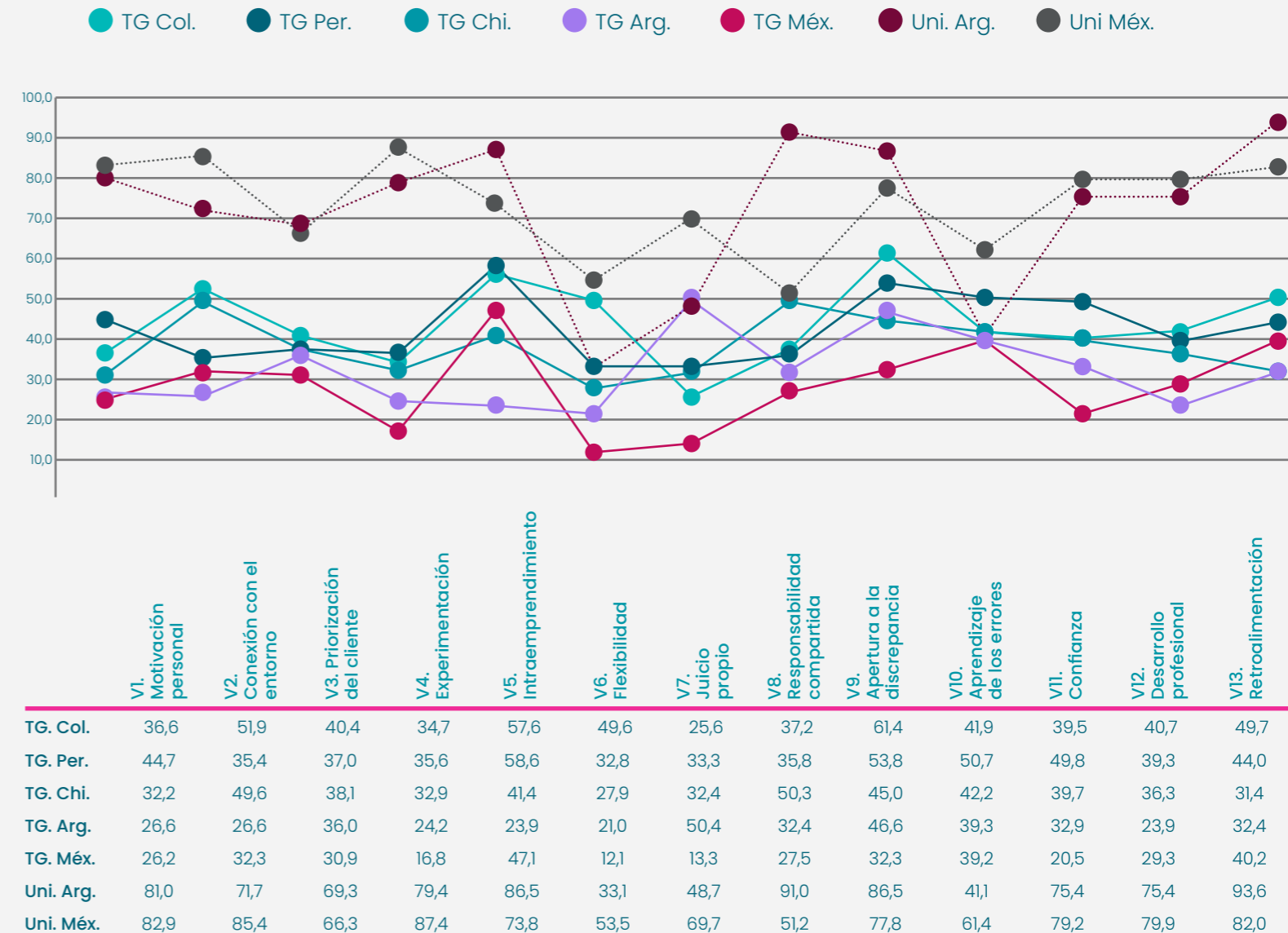
# Argentina y México muestran realidades internas especialmente dicotómicas, reflejo de su devenir institucional

En este gráfico se muestran los resultados de las variables para las organizaciones tradicionales grandes de los cinco países latinoamericanos considerados en el estudio, además de los unicornios en Argentina y México.

Quizás lo más llamativo sea que las empresas tradicionales grandes en Argentina y México aparecen por debajo de Colombia, Chile y Perú en casi todas las variables, pero a la hora de ver la realidad de los unicornios en esos dos países, nos encontramos con una realidad muy distinta y niveles de capacidad adaptativa superiores incluso a los de sus equivalentes en los otros tres países. Esto puede ser leído como el efecto negativo que la

decadencia de las instituciones públicas en Argentina y México en el último tiempo ha arrastrado a las empresas antiguas, pero no así a las nativas digitales, que igualmente están siendo incubadoras de una nueva economía.

No deja de ser interesante el alto ICA de la variables de juicio propio en Argentina para empresas tradicionales, una innegable característica cultural de los argentinos, pero que no sirve de mucho cuando convive con un muy bajo ICA en responsabilidad compartida. México, por su lado, los tiene ambos muy bajos, mientras que en Colombia, Chile y Perú aparecen algo más altos y balanceados.

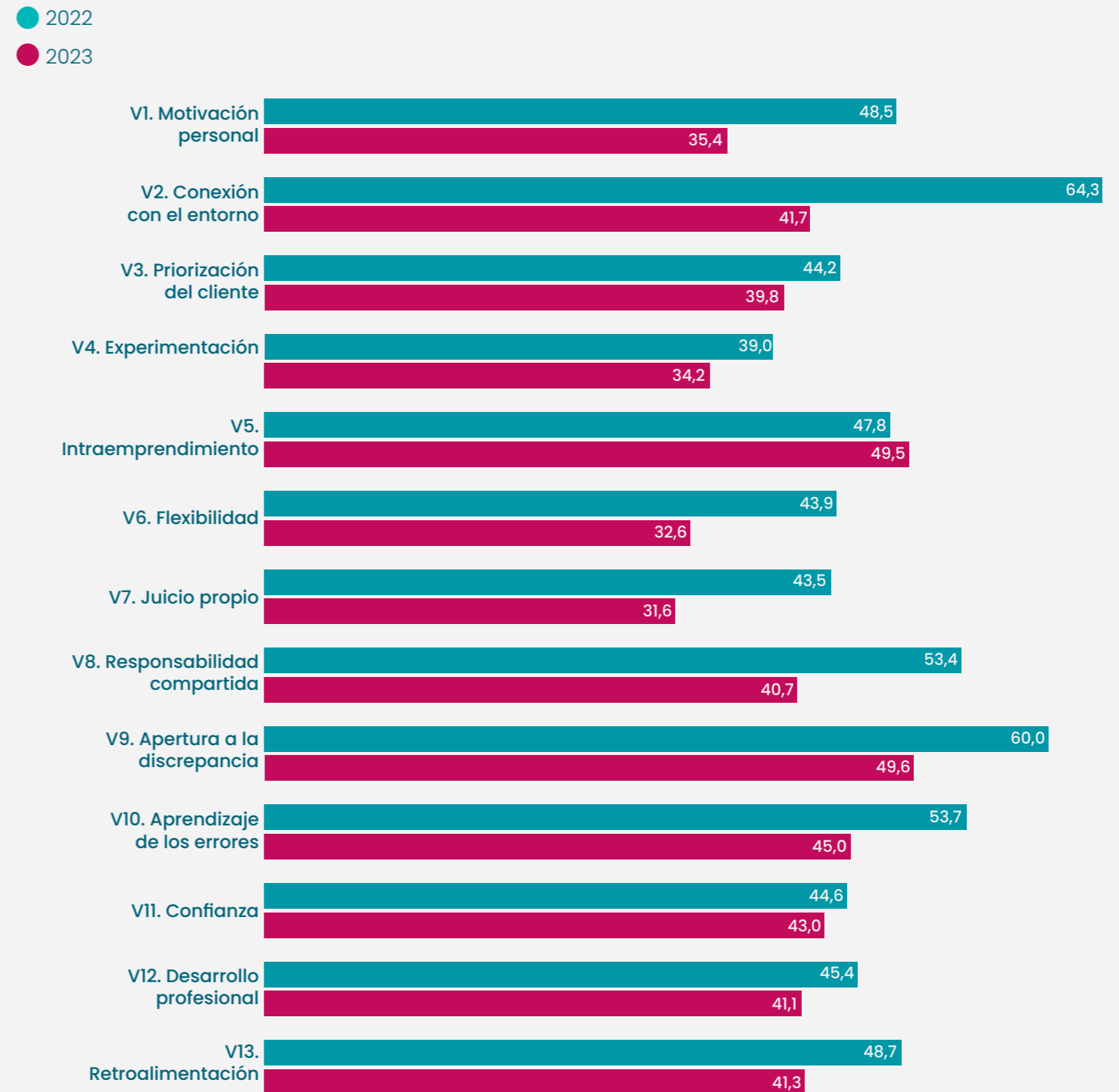




# El propósito decae en las tradicionales grandes (Chile, Colombia y Perú)

Dada la baja de resultados en general en capacidad adaptativa de Perú y Colombia, los resultados por variables para empresas tradicionales grandes muestran todas una disminución, con excepción de intraemprendimiento. Llamamos especialmente la atención las variables 1 y 2, que corresponden a motivación personal y conexión con el entorno, las cuales tienen las mayores disminuciones al compararlas con los resultados de 2022 y ambas se relacionan con la vivencia de propósito al interior de las organizaciones. En Perú y Colombia la baja es muy grande, pero también es suficientemente notoria en Chile.

Tratándose de un año especialmente difícil para Perú y Colombia, y complejo para Chile, llama positivamente la atención que la priorización del cliente no haya caído tanto, pero debe llamar a reflexión el que el juicio propio sí lo haya hecho. En tiempos difíciles se hace necesario tener a más personas activas pensando y creando, aunque ese ideal parece ceder a la tendencia natural de las crisis, donde el temor genera una tendencia natural a deferir a las autoridades.



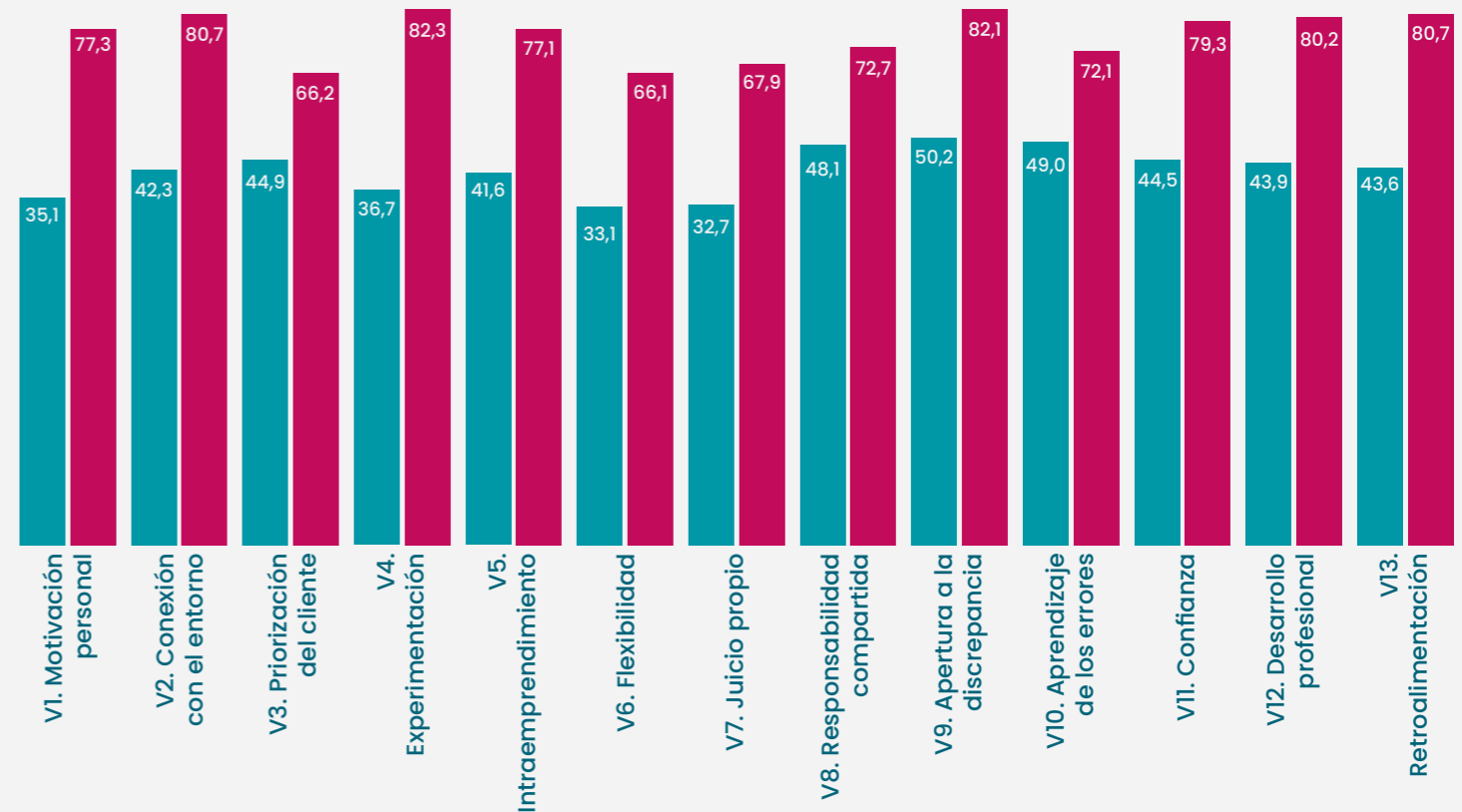
# El desafío para las empresas tradicionales grandes es grande

● Tradicionales grandes  
● Unicornios

Tal como se ha mostrado en otros ámbitos del reporte, este gráfico muestra que también existen grandes diferencias en la manera en que se comportan las variables de capacidad adaptativa entre unicornios y empresas tradicionales grandes. En todas las variables, los unicornios obtienen resultados significativamente mayores.

Esto quiere decir que los esfuerzos que las empresas tradicionales grandes están haciendo por transformar sus modelos de negocio deben ir acompañados por una estrategia seria de transformación de la organización misma, en todas las cinco dimensiones: propósito, estrategia, estructura, cultura y talento. Se puede entrar a mirar cada variable en detalle, pero lo primero es tomar conciencia de la relevancia de esta transformación.

A la hora de partir intencionando algunas variables en particular, es importante mirar la realidad de cada empresa, pero a nivel general pareciera que una actitud de la alta dirección en pro de generar espacios para que las personas desplieguen sus talentos es fundamental. No es casual, quizás, que, dentro de lo bajo que es todo, las variables más bajas tengan todas ese común denominador de que los ejecutivos y profesionales se perciben más ejecutores que protagonistas del devenir de la organización. Eso es lo que está detrás de un ICA bajo 40 para juicio propio, flexibilidad, motivación personal y experimentación.



# Conclusiones y desafíos



Charles Darwin planteó sabiamente que la supervivencia no depende de la fortaleza física, sino de la capacidad de adaptación. Esta premisa cobra una importancia vital en el contexto actual. Las organizaciones y empresas, lejos de ser ajenas a esta realidad, son particularmente vulnerables a los cambios que se están desarrollando a un ritmo sin igual. Por lo tanto, la habilidad de adaptarse de manera ágil y efectiva se ha convertido en un factor crítico para su supervivencia y éxito continuado en este entorno en constante cambio.

Indudablemente, estamos presenciando una aceleración sin precedentes en las transformaciones que están dando forma a la humanidad. Aunque en épocas pasadas hemos sido testigos de cambios de gran magnitud, ninguno ha ocurrido con la misma vertiginosa rapidez que estamos experimentando en la actualidad. Es plausible que en un futuro cercano, la política, la economía y la sociedad en su totalidad muestren facetas notablemente distintas. En este contexto, los actores que participan en estas esferas se ven desafiados a adaptarse de manera constante y dinámica, no solo para sobrevivir, sino también para prosperar.

El propósito de este estudio ha sido analizar la capacidad de adaptación de las organizaciones en Chile, Perú, Colombia, Argentina, México, España y Estados Unidos. Los resultados obtenidos plantean interrogantes que demandan una reflexión profunda por parte de esos líderes que tienen el difícil y crucial desafío de conducir a sus organizaciones en tiempos de cambio.

Sabiendo que la adaptabilidad es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, el entenderla mejor y el trabajarla debería ser un objetivo central de esa conducción, tan o más importante que definir y ajustar la estrategia del negocio mismo.



# Acerca de CLA Consulting

## EXPERTOS EN CAMBIO ORGANIZACIONAL

Somos una consultora internacional de alta dirección comprometida con el cambio adaptativo en las organizaciones.

## DIFERENCIADORES



**MIRADA ADAPTATIVA**



**PERSPECTIVA SISTÉMICA**



**COMPROMISO CON EL CLIENTE**



**METODOLOGÍAS EFECTIVAS**



**CONSULTORES EXPERIMENTADOS**



**MEDICIÓN DE IMPACTO**

## ÁREAS DE PRÁCTICA

- Alineamiento estratégico
- Culturas adaptativas
- Transformación digital
- Entorno y sostenibilidad
- Inclusión de la diversidad
- Efectividad de equipos
- Gestión estratégica del talento
- Formación
- Bienestar adaptativo



# Este estudio lo hizo CLA Consulting en alianza con:







[www.claconsulting.com](http://www.claconsulting.com)