



REPORT ORGANIZATIONAL ADAPTIVE CAPACITY (OAC®)



CONTENIDOS

4

INTRODUCCIÓN

15

RESULTADOS

8

CONSIDERACIONES
METODOLÓGICAS

42

CONCLUSIONES

10

MARCO CONCEPTUAL

49

ACERCA DE CLA, ICARE
Y START-UP CHILE





INTRODUCCIÓN



Pandemia que no tiene visos de acabar, movimientos sociales que cuestionan el orden institucional, jóvenes que no quieren trabajar bajo los códigos de las generaciones precedentes, startups que desafían la forma tradicional de operar en todas las industrias, clientes que no se contentan con un buen producto sino que esperan algo más, desarrollo tecnológico exponencial, estándares ambientales cada vez más exigentes... suma y sigue.

Con todo eso pasando, ¿puede una empresa mantenerse en piloto automático o avanzando a velocidad crucero? Difícilmente. Por eso es que conceptos como transformación digital, experiencia de cliente, diversidad e inclusión, e-commerce, omnicanalidad, agilidad, nuevas formas de trabajar y otros varios, son hoy parte del léxico habitual de las organizaciones.

Y, además, lo único que podemos anticipar de lo que viene hacia futuro es más cambios, lo que lleva a pensar también en un desafío más de fondo y transversal para las organizaciones: aumentar su capacidad adaptativa, es decir, desarrollar ese músculo que permite estar moviéndose permanentemente fuera del statu quo.

Es en este contexto que surge el primer estudio de Capacidad Adaptativa 2021, que busca ser una fotografía ampliada del lugar donde están las organizaciones en Chile en su capacidad adaptativa, las grandes y las pequeñas, las tradicionales y las startups, y también las que representan a diferentes industrias.

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio se basa en el instrumento Organizational Adaptive Capacity (OAC®), desarrollado por CLA Consulting y aplicado en múltiples empresas en Latinoamérica para diagnosticar su capacidad adaptativa y trabajar en aumentarla.

Este estudio no busca determinar la capacidad adaptativa de organizaciones específicas, para lo cual el instrumento tendría que ser aplicado a todas las personas con gente a cargo de cada organización, sino que muestra una visual general a través de las percepciones de cerca de más de 600 dueños, directores, gerentes y ejecutivos de empresas basadas en Chile.

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

- Las startups tienen una mayor capacidad adaptativa que las empresas tradicionales, y entre estas últimas, las pequeñas son más adaptativas que las grandes.
- La percepción de dueños, directores, fundadores y gerentes generales es similar, pero bastante distinta de la percepción de gerentes de área, subgerentes, jefaturas y profesionales, que tienen una mirada más crítica y similar entre sí.
- La diferencia de percepción de la capacidad adaptativa de empresas tradicionales y startups es transversal a todo tipo de industrias.
- Los resultados de variables tales como disyuntivas estratégicas, juicio propio, flexibilidad y experimentación muestran que aún hay grandes desafíos por trabajar para aumentar la capacidad adaptativa de las organizaciones.
- Aunque no contamos con estudios comparativos que nos permitan hacer afirmaciones concluyentes, desde un punto de vista teórico y experiencial es posible interpretar que el desarrollo de una mayor capacidad adaptativa parece representar un desafío central para una parte muy importante de las organizaciones en Chile.

EL DESARROLLO DE UNA MAYOR CAPACIDAD ADAPTATIVA PARECE REPRESENTAR UN DESAFÍO CENTRAL PARA UNA PARTE MUY IMPORTANTE DE LAS ORGANIZACIONES EN CHILE.





CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS



Contexto. Este estudio de Capacidad Adaptativa 2021 fue llevado a cabo por CLA Consulting en alianza con ICARE y Start-Up Chile.

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

Objetivos. Dentro de los resultados que se esperaban 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 en Chile.
- Aportar con un indicador robusto que permita hacer comparaciones y mejorar el análisis organizacional.
- Promover el encuentro entre empresas con lógicas organizacionales diferentes.

Muestra. Se obtuvieron 606 respuestas de personas de diferentes tipos de organizaciones. Se contó con la participación de empresas de más de 20 industrias, de todos los tamaños (micro, pequeña, grandes y mega empresas), del mundo de las startups y empresas tradicionales, representando cargos tales como directores, socios, dueños, gerentes generales, gerentes de primera línea, subgerentes, coordinadores, supervisores y profesionales. Para llegar a estas personas, se contactaron a través de Start-Up Chile e ICARE, Start-Up Chile y de CLA Consulting.

Recolección y procesamiento de datos. La encuesta se llevó a cabo de manera online entre junio y julio de 2021. El procesamiento de datos y la creación de este informe fue hecho por CLA Consulting. Los resultados de las respuestas se consideraron sobre la base de preguntas efectivamente respondidas.

Modelo Capacidad Adaptativa. La creación del modelo y la encuesta son de exclusiva responsabilidad de CLA Consulting.

Informe. En el capítulo de resultados se describen análisis de percepción por organizaciones, cargos, industrias y variables. A pesar de haber sido preguntado, el género no se incluyó como demográfico en la descripción, ya que no se mostraron diferencias significativas de percepción entre hombres y mujeres.



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. 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", 2016, escrito por Juan Carlos Eichholz y disponible en Amazon; 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. 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.

2. 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.

3. APRENDIZAJE DE LOS ERRORES

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

4. 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).

5. JUICIO PROPIO

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

6. INTRAEMPRENDIMIENTO

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.

7. FLEXIBILIDAD

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

8. 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.

9. DISYUNTIVAS ESTRATÉGICAS

Observar continuamente las señales externas e internas, buscando interpretarlas y usarlas para priorizar y tomar decisiones estratégicas.

10. DESARROLLO PROFESIONAL

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

11. 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.

12. 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.

13. CONEXIÓN CON LA COMUNIDAD

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





RESULTADOS

1

Índice Capacidad Adaptativa (ICA)

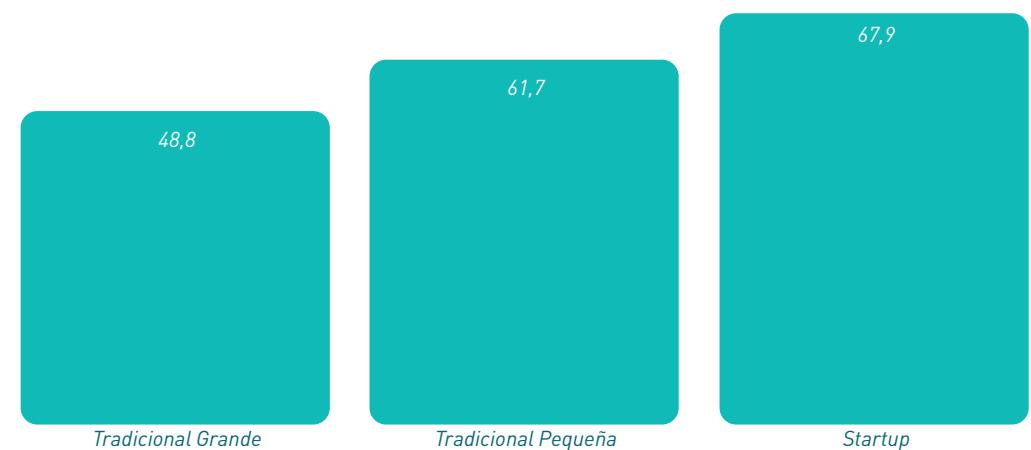


A continuación se presentan los resultados del Índice de Capacidad Adaptativa (ICA). Éste es un indicador que muestra los resultados a nivel global y que da una interpretación general de los datos obtenidos. El índice se construye del 0 a 100.

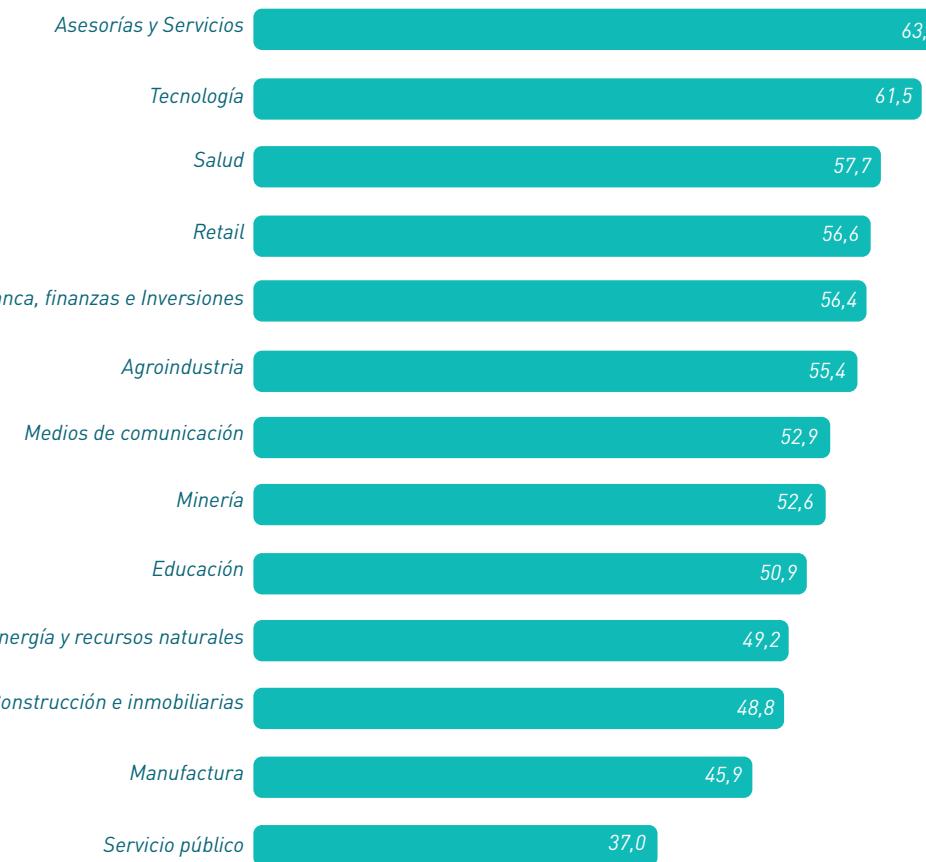
En primer lugar se muestran los resultados a nivel de naturaleza de organización. Esta clasificación fue creada para este estudio y divide a las organizaciones participantes en startups, empresas tradicionales pequeñas y empresas tradicionales grandes.

El estudio muestra que las startups son las que obtienen un mejor ICA, indicando que tienen más capacidad adaptativa que las empresas tradicionales. Como se puede observar en el gráfico, las startups presentan un ICA de 67,9, las empresas tradicionales pequeñas tienen un ICA de 61,7 y las tradicionales grandes de un 48,8. En los

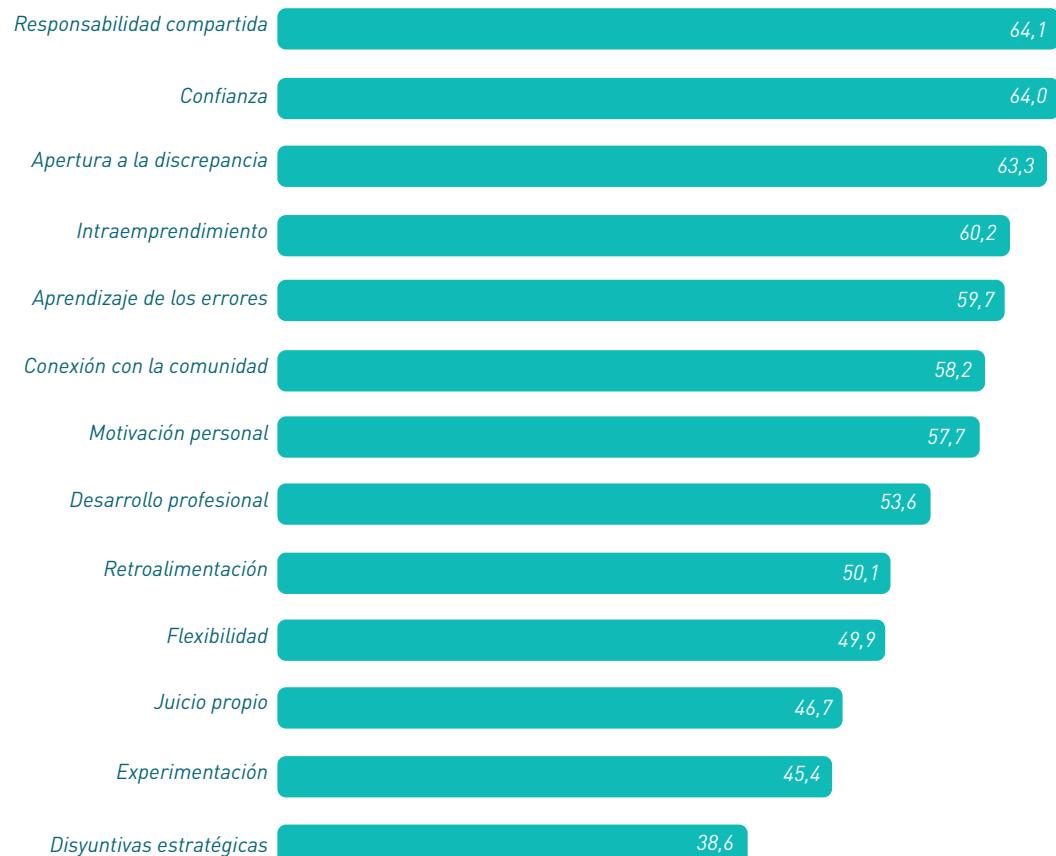
hechos, esto implica que las startups se consideran más participativas y orientadas hacia los clientes y el mercado, pero muy de cerca se perciben las tradicionales pequeñas. Este resultado muestra que el tamaño se posiciona como un factor relevante para la capacidad de anticiparse rápidamente a los cambios y adaptarse, pero, a su vez, que las startups tienen características especiales que las hacen ser más adaptativas. Las empresas tradicionales grandes, por el contrario, perciben importantes desafíos para entender el contexto y adaptarse.



A continuación se presentan los resultados del ICA según industria. De acuerdo a la percepción de los encuestados, las industrias con mayor capacidad adaptativa son las de asesorías y servicios, tecnología, y salud. Esto implica que estas industrias tienen una mayor orientación al entorno y a los cambios que éste va trayendo. Al mismo tiempo, se percibe que esa apertura va acompañada de un nivel de participación alto dentro de la organización.



A pesar de que son las industrias con mejores resultados, el ICA tiene un puntaje máximo de 100, por lo que se puede concluir que aún quedan grandes desafíos pendientes para mejorar la capacidad de adaptación de las organizaciones chilenas, lo que es transversal a los diferentes tipos de industrias. Las industrias con menor capacidad adaptativa son la construcción e inmobiliarias, la manufactura y el servicio público.



Como último gráfico de este apartado se presentan los resultados del ICA según variables.

La variable con mayor capacidad adaptativa es la de responsabilidad compartida, lo que implica que los encuestados perciben que en sus organizaciones la colaboración se practica como un valor organizacional importante que favorece el impacto de lo que se hace.

La variable con peores resultados es la de disyuntivas estratégicas, lo que refleja que los encuestados consideran que la manera de tomar decisiones estratégicas en sus organizaciones se basa mayormente en procesos y en cuidar a las personas de la organización, más que preguntándose o

averiguando cuál sería la opinión de los clientes y ciudadanos. También se obtienen resultados bajos en flexibilidad, juicio propio y experimentación, las cuales serán analizados en mayor detalle en el segundo apartado de resultados.

Estos resultados conllevan grandes desafíos para las organizaciones chilenas y reflejan que si se quiere aumentar la capacidad adaptativa se deben hacer esfuerzos concretos para aumentar la autonomía de los colaboradores, el contacto con el entorno y la posibilidad de experimentar.

2

Resultados gráficos tipos de organización



TIPOS DE ORGANIZACIONES

PARTICIPATIVAS

ORGANIZACIÓN COMUNAL

Sentido de pertenencia
Inclusión
Afecto
Afiliación
Negociación
Consenso

ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Impacto
Anticipación
Creatividad
Colaboración
Flexibilidad
Sentido

ORIENTADAS HACIA ADENTRO

Seguridad
Formalidad
Proceso
Tradición
Regularidad
Orden

ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

Largo
Exigencia
Control
Tarea
Eficiencia
Resultados

ORGANIZACIÓN RESOLUTIVA

JERÁRQUICAS

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. 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 es distinto. 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.

¿CÓMO ENTENDER LOS GRÁFICOS QUE ARROJA EL ESTUDIO?

Según lo explicado en la página 12, este gráfico surge a partir del modelo de capacidad adaptativa y su tipología de las organizaciones. En el **eje vertical** se establece el nivel de participación que se vive en la toma de decisiones de una organización, es decir, entre más abajo se posicione un punto, se percibe que la organización es más jerárquica, y entre más arriba, más participativa. Por otro lado, en el **eje horizontal** se muestra la orientación principal de la organización, es decir, mientras más a la izquierda se posicione un punto quiere decir que la organización está mayormente orientada hacia adentro, mientras que más a la derecha hay una mayor apertura hacia el entorno.

A partir de estas **variables** surgen **cuatro tipos de organizaciones**: comunales, burocráticas, resolutivas e innovadoras. Para la posterior interpretación de los gráficos, es importante entender que los estados puros se hallan en las esquinas, y que los **demás puntos en el gráfico** representan variantes de esas organizaciones.



Así, por ejemplo, el **punto 1 (gris)** representa a una organización más propiamente resolutiva, caracterizada por los valores antes señalados para ellas, mientras que el **punto 2 (turquesa)** representa a una organización que si bien tiene una leve preponderancia de valores de resolutivos, también refleja valores de los otros tres tipos de organizaciones: burocrática, comunal e innovadora.





2.1 Percepción según organización



2.1.1 Capacidad adaptativa según tipo de organización



1-Startup / 2-Tradicional / R-Referencia

Este gráfico muestra los resultados según tipo de organización. Por **startups** se consideran a empresas emergentes con potencial de crecimiento exponencial debido a su propuesta de valor o ventaja competitiva basada en innovación y tecnología. El resto de las organizaciones, las cuales no se declaran como startups, se consideran organizaciones **tradicionales**.

Al analizar el gráfico, se observan diferencias significativas de percepción según tipo de organización. Las startups (1) aparecen como más innovadoras, mientras que las tradicionales (2) se posicionan como un tipo de organización más hacia lo resolutivo y con menor orientación hacia afuera. El punto R o de referencia, que se pondrá en todos los gráficos, muestra la opinión del total de la muestra, la cual en promedio percibe que sus organizaciones se encuentran en un intermedio entre innovadoras y resolutivas, con una orientación hacia el entorno más bien limitada.



2.1.2 Capacidad adaptativa según tamaño de organización



1- Microempresa / 2- Pequeña empresa / 3- Mediana empresa / 4- Gran empresa / 5- Mega empresa / R- Referencia

Este gráfico muestra los resultados según tamaño de organización. Se entiende por **microempresa** a organizaciones con menos de 10 personas, por **pequeña empresa** a las que tienen entre 10 y 49, por **mediana empresa** a aquellas entre 50 y 199, por **gran empresa** las que tienen entre 200 y 5.000, y por **mega empresa** a las organizaciones con más de 5.000 personas trabajando.

Al analizar el gráfico se observa nítidamente que las empresas con menos de 50 personas (micro y pequeñas) se perciben como organizaciones más del tipo innovadora, lo que podría estar relacionado con la flexibilidad que requieren para sobrevivir. Por el contrario, a mayor tamaño, los participantes del estudio consideran que sus empresas son más bien un tipo de organización resolutiva y con una relativamente baja orientación al entorno.

2.1.3 Capacidad adaptativa según naturaleza de la organización

En este gráfico se presentan los resultados según naturaleza de organización, clasificación creada para este estudio en particular y que mezcla las variables de tipo y tamaño de organización. Surgen de ahí tres segmentaciones. El punto 1 muestra todas las **startups** participantes de este estudio; el 2 las **empresas tradicionales con un número grande de trabajadores** (medianas, grandes y mega empresas); y el 3 las **tradicionales con un número bajo de trabajadores**, inferior a 50, es decir, pequeñas y microempresas.

Al comparar los resultados según esta clasificación se aprecian diferencias de percepción significativas entre cada naturaleza de empresa. Así, se puede observar que las startups se consideran las más participativas y orientadas hacia afuera, pero muy de cerca se perciben las tradicionales pequeñas, ambas dentro del espacio más cercano a las organizaciones innovadoras. Este resultado podría estar mostrando que el tamaño se posiciona como un factor relevante para la capacidad de anticiparse rápidamente a los cambios y adaptarse, pero que también existen características propias de las startups que las hacen ser más adaptativas, más allá del tamaño. Las empresas tradicionales grandes, por el contrario, se perciben más bien como organizaciones del tipo más resolutivas.



1- Startup / 2- Tradicionales grandes / 3- Tradicionales pequeñas / R- Referencia



2.2 Percepción según cargo



2.2.1 Capacidad adaptativa se- gún tipo de cargo



1- Dueño, socio, director o fundador / 2- Gerente general / 3- Gerente de área / 4- Subgerente
/ 5- Jefe, coordinador o supervisor / 6- Profesional / R- Referencia

En esta segunda sección se presentan los gráficos según tipos de cargo cruzados con diferentes clasificaciones. En este primer gráfico aparece la distribución según la categorización general de cargos.

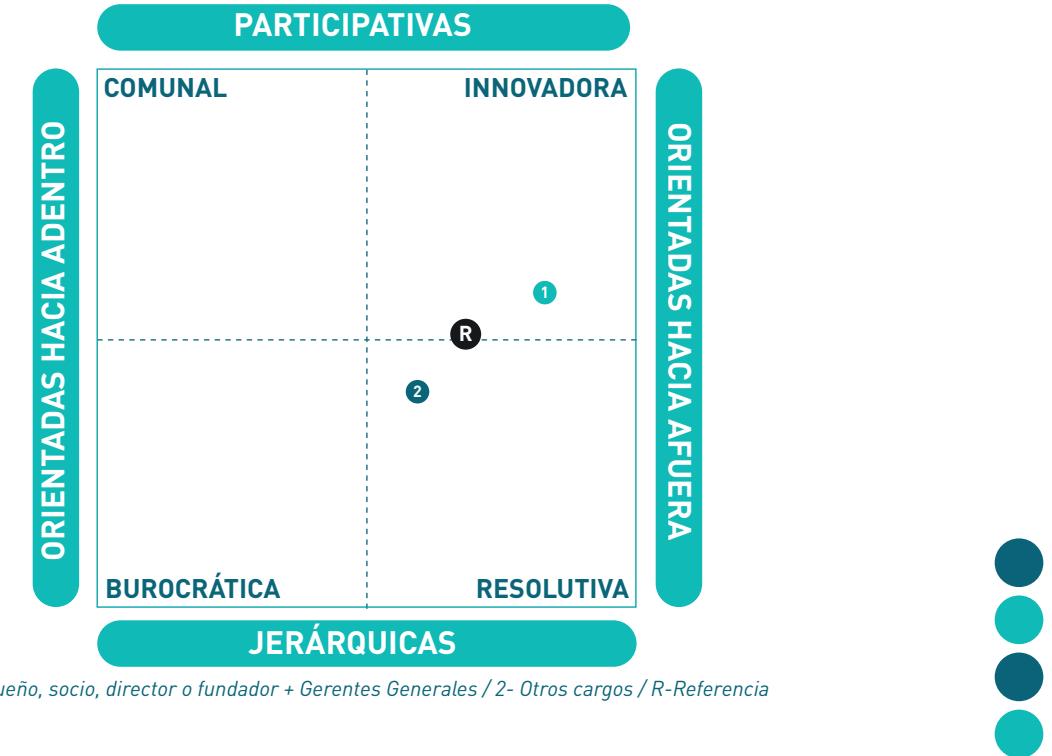
Como se puede apreciar, existe una diferencia significativa de percepción entre cargos. Llama la atención que los cargos de dueño, socio, director o fundador y de gerente general (puntos 1 y 2 en

el gráfico) tienen una visión diferente de quienes están más en la gestión de las empresas. Los primeros tienen la percepción de su organización como innovadora, mientras que todo el resto de los cargos ven a su organización más de tipo resolutiva. Sumado a esto, y al hacer un acercamiento a los puntos 4 y 5 (subgerentes y jefe, coordinador o supervisor), se puede observar que ellos perciben a sus organizaciones al borde de ser burocráticas, es decir, más centradas en procesos y formalidades.

2.2.2 Capacidad adaptativa según naturaleza del cargo

A raíz de lo proyectado en el gráfico anterior se decidió hacer una nueva clasificación que mostrara de forma más evidente las diferencias de percepción entre niveles jerárquicos. De esta forma, el punto 1 se conforma con las visiones sumadas de los dueños, socios, directores o fundadores y los gerentes generales, que tienen una **mirada más estratégica** del negocio. En el punto 2 el resto de los cargos, es decir, gerentes de área, subgerentes, jefes, coordinadores o supervisores y profesionales, quienes están más involucrados con la **gestión de la organización** misma que lleva adelante el negocio.

Esta nueva clasificación reafirma el resultado del gráfico presentado en la página anterior, en el sentido de que existen grandes diferencias de percepción según los diferentes niveles jerárquicos. Esto constituye un llamado de atención y puede explicar las tensiones que existen entre la estrategia que se define y lo que muchas veces ocurre con su implementación. Además deja en evidencia que la opinión de los gerentes generales parece estar más cerca del directorio o dueños y menos conectada con lo que ven las personas dentro de la organización. **Más aun, y en estricto rigor, la real capacidad adaptativa de las organizaciones está dada por la percepción de quienes están en la gestión misma de ellas, que son la gran mayoría, y que en este gráfico queda representada por el punto 2.**



2.2.3 Capacidad adaptativa según naturaleza del cargo y organización

PARTICIPATIVAS



1- Startup / 2- Tradicionales grandes / 3- Tradicionales pequeñas / R- Referencia

● Dueño, socio, director o fundador + Gerente general ● Otros cargos

Este gráfico relaciona la naturaleza del cargo con el tipo de organización. Con color turquesa aparece la percepción de los dueños, socios, directores o fundadores y de los gerentes generales. Con color azulino aparece la percepción del resto de los cargos. La clasificación por números muestra la naturaleza de la organización presentada anteriormente en este reporte, donde el punto 1 son startups, el 2 empresas tradicionales grandes, y el 3 empresas tradicionales pequeñas.

El cruce realizado en este gráfico permite entender en mayor detalle las diferencias de percepción de los participantes de este estudio. Cualquiera sea la naturaleza de la organización, los cargos jerárquicos más altos tienen una percepción de mayor participación y orientación hacia el entorno. Es interesante que en las tradicionales grandes la

mayor brecha está dada por el nivel de participación percibida, mientras que en las tradicionales pequeñas y en las startups la mayor brecha tiene que ver con la orientación hacia afuera. En otras palabras, quienes dirigen las empresas tradicionales grandes creen que su gente tiene bastante más espacio de participación y empoderamiento de lo que la misma gente percibe. Y quienes dirigen las empresas tradicionales pequeñas y startups creen que su gente está mucho más conectada con el entorno de lo que ellas mismas perciben. Ambas situaciones llaman la atención y deberían generar cuestionamiento. **Más aun, y en estricto rigor, la real capacidad adaptativa de las organizaciones está dada por la percepción de quienes están en la gestión misma de ellas, que son la gran mayoría, y que en este gráfico queda representada por los puntos azulinos.**



2.3 Percepción según industria



2.3.1 Capacidad adaptativa según industria a nivel general



1-Agroindustria / 2-Asesorías y servicios / 3-Banca, finanzas e inversiones / 4-Construcción e inmobiliarias
5-Educación / 6-Energía y recursos naturales / 7-Manufactura / 8-Medios de comunicación / 9-Minería / 10-Retail
11-Salud / 12-Servicio público / 13-Tecnología / R-Referencial

En este gráfico se muestran las diferentes industrias participantes en el estudio. Sólo aparecen las que tienen un número de personas encuestadas mayor a veinte con el fin de que los resultados sean suficientemente representativos de la realidad de cada industria. Los sectores económicos de diseño, arte y creatividad, organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro, seguros y transporte no son mostrados por no haber alcanzado este número de encuestados.

Como se puede observar en el gráfico, existen diferencias entre industrias, aunque la mayor parte de ellas son percibidas más hacia lo innovador y resolutivo que hacia lo burocrático y communal, con la excepción de la administración pública (12), que está en el espacio de una organización burocrática. Lo que se observa calza, en general, con el quehacer de cada industria, y son resultados esperables, al menos para Chile. Para futuros estudios se harán esfuerzos focalizados para contar con un rango de industrias aún más amplio que el actual y con posibles comparaciones internacionales.

INDUSTRIAS RESOLUTIVAS



Al hacer un zoom en las organizaciones que se perciben como resolutivas se observan tres grupos de industrias. En primer lugar las industrias que a pesar de entenderse como resolutivas están cercanas a ser burocráticas. Este es el caso de la manufactura (7), la educación (5), la energía y recursos naturales (6), y la construcción e inmobiliarias (4).

Se forma un segundo grupo de industrias que están al límite de percibirse como innovadoras, de hecho, posicionadas sobre la línea divisoria. Este es el caso de la minería (9); la agroindustria (1); la banca, finanzas e inversiones (3) y el retail (10).

Por último la industria de los medios de comunicación (8) se posiciona como la más resolutiva ya que presenta la mayor apertura hacia afuera dentro de este tipo de organizaciones.

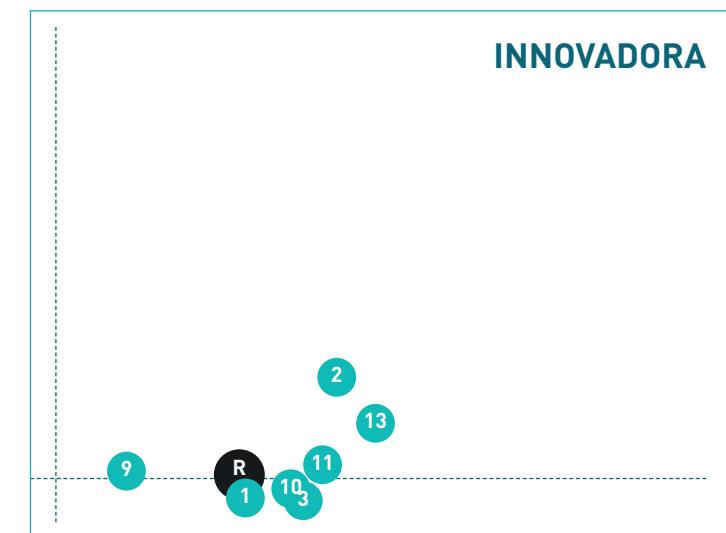


INDUSTRIAS INNOVADORAS

Profundizando las organizaciones que se perciben como innovadoras aparecen sólo 3 industrias. En primer lugar se encuentra el sector de la salud (11) posicionado muy cerca de lo resolutivo también.

En segundo lugar está la industria de la tecnología (13), la cual está en constante cambio y adaptación por lo que hace sentido su posicionamiento en el mapa. Es la industria que tiene mayor apertura hacia el entorno.

Por último, la industria de las asesorías y servicios (2) se posiciona con menor orientación hacia afuera que la tecnología, pero se percibe con mayores niveles de participación, lo que la hacen ser la industria con el posicionamiento más arriba en el eje Y de todas.



2.3.2 Capacidad adaptativa según industria y naturaleza

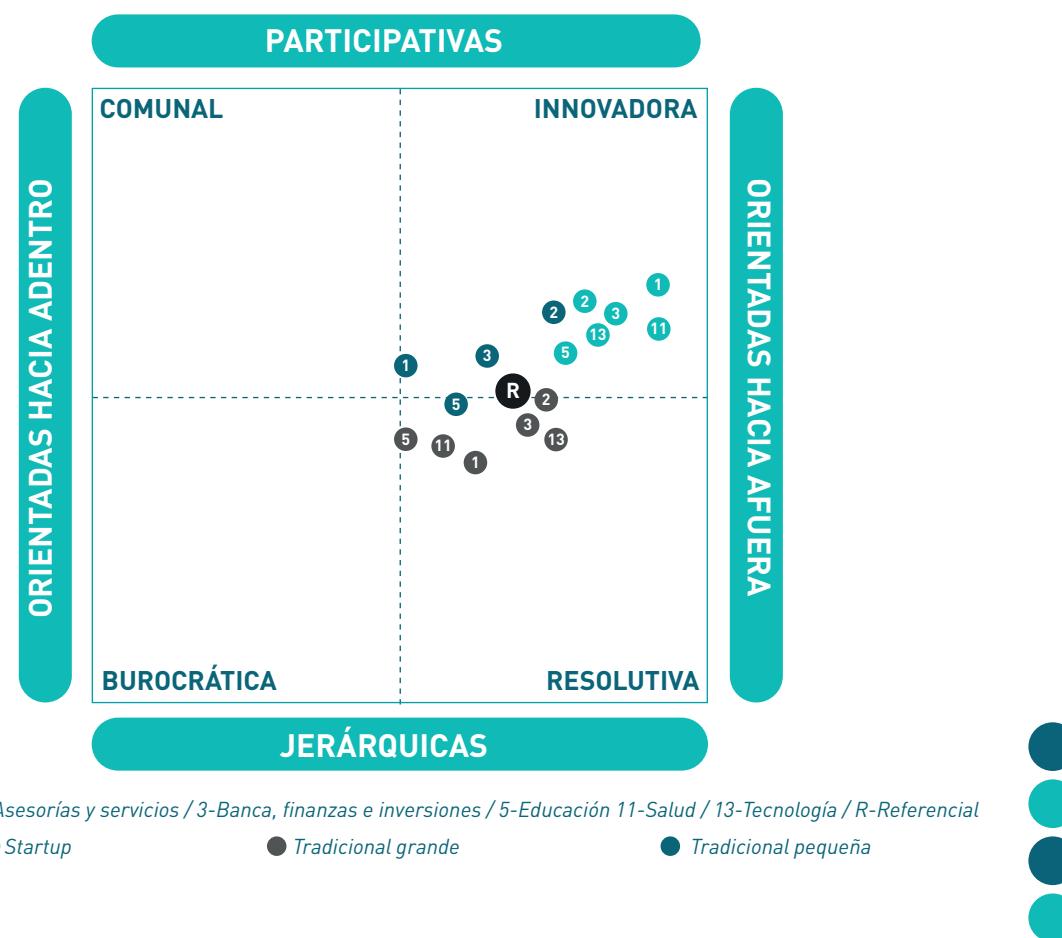
Con el fin de obtener un mayor entendimiento de los datos, a continuación se presenta un gráfico que conecta la industria y la naturaleza. Se muestran sólo las industrias donde el número de encuestados permite hacer esta apertura. Para el caso de las industrias de salud y tecnología no se muestran resultados para las empresas tradicionales pequeñas.

Como se puede observar, las industrias según naturaleza se agrupan siguiendo la tendencia que han mostrado los datos a lo largo de este estudio. Las startups de todas las industrias se perciben como organizaciones más innovadoras. Las empresas tradicionales grandes de todas las industrias se ven

como resolutivas. Y las tradicionales pequeñas están más dentro de las organizaciones innovadoras, aunque en un menor nivel que las startups. Las mayores diferencias de percepción se dan dentro de las industrias agrícola y de salud.

Llama la atención la industria de la tecnología, de la que se habría esperado, por el tipo de trabajo que realiza, que se posicionará completa en lo innovador, independientemente de la naturaleza de la organización. Sin embargo, empresas tradicionales grandes de tecnología se perciben como más resolutivas.

*debido a la cantidad de puntos mostrados, los gráficos presentados en esta parte son de un tamaño mayor.



TODAS LAS INDUSTRIAS DE ORGANIZACIONES QUE SON STARTUPS SE PERCIBEN COMO TIPOS DE ORGANIZACIONES MÁS INNOVADORAS.



2.4

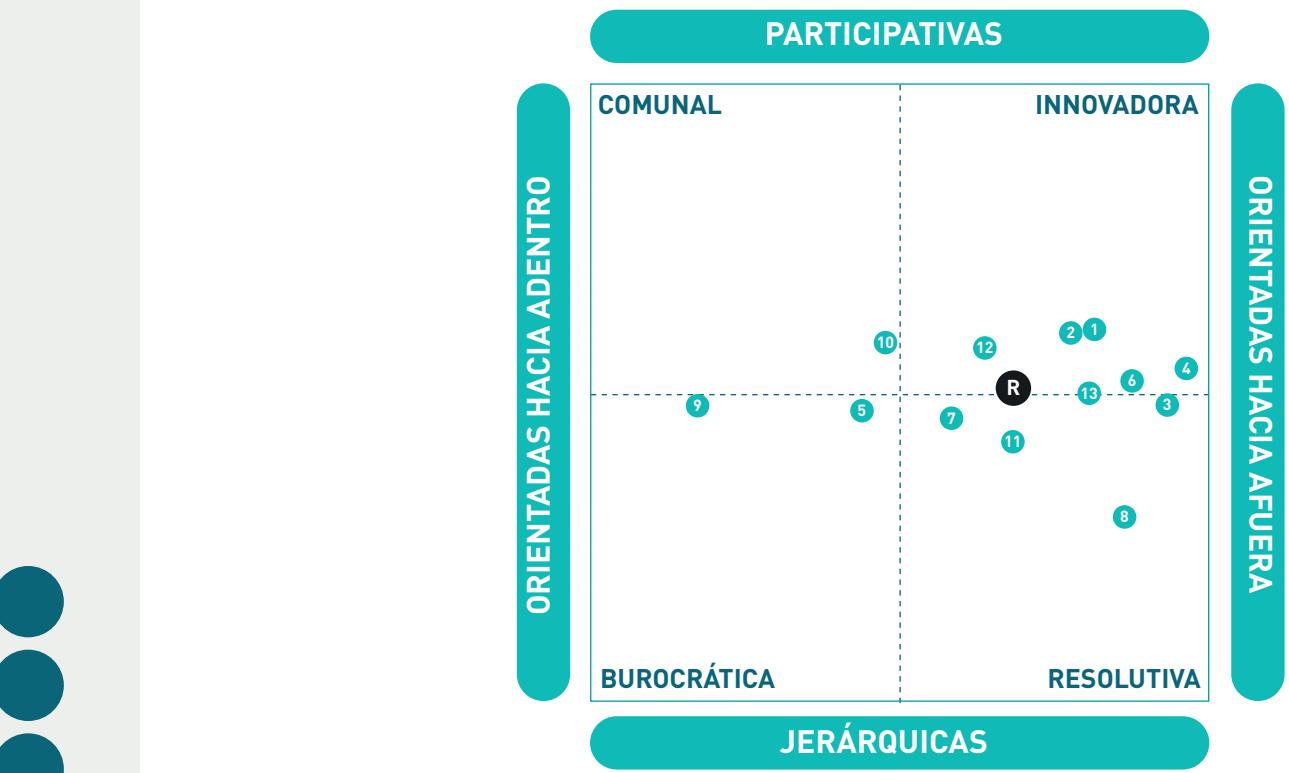
Percepción según variables

2.4.1 Capacidad adaptativa según variables

Como último apartado dentro de los resultados se presentan tres gráficos que provienen de las variables del modelo de capacidad adaptativa explicadas en detalle en la página 10 de este reporte.

Este primer gráfico muestra las 13 variables según la clasificación general, y es posible observar que la mayoría se posicionan hacia la derecha, es decir,

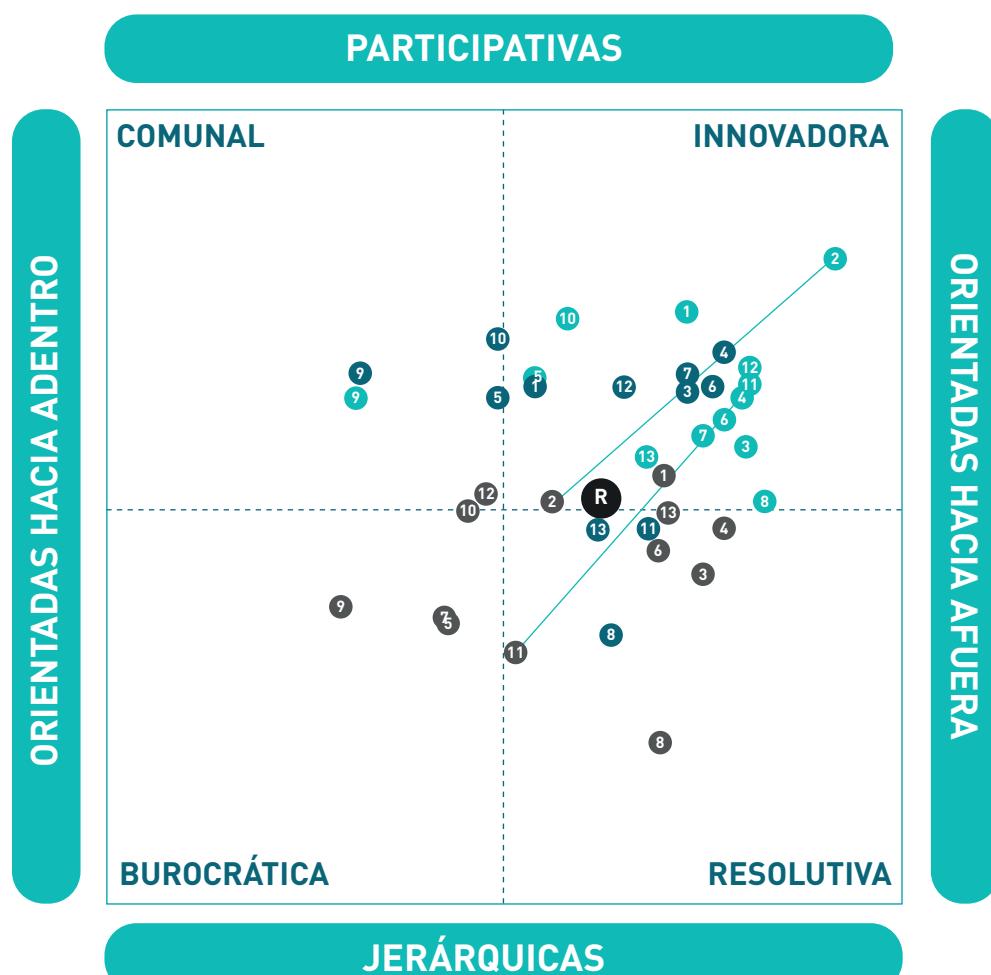
considerando una mayor apertura al entorno. Hay algunas excepciones, tales como disyuntivas estratégicas, juicio propio y desarrollo profesional, las cuales serán descritas en mayor detalle desde la página 38 en adelante.



1-Responsabilidad compartida / 2-Apertura a la discrepancia / 3-Aprendizaje de los errores / 4-Confianza / 5-Juicio propio
6-Intraemprendimiento / 7-Flexibilidad / 8-Experimentación / 9-Disyuntivas estratégicas / 10-Desarrollo profesional
11-Retroalimentación / 12-Motivación personal / 13-Conexión con la comunidad / R-Referencia



2.4.2 Capacidad adaptativa según variables y naturaleza de la organización



Este segundo gráfico muestra las variables según la naturaleza de la organización y es posible observar que la percepción de las variables cambia significativamente según cada naturaleza. Para el caso de las startups (turquesa) la mayoría de las variables se perciben como más innovadoras, mientras que las variables en empresas

tradicionales grandes (gris) se comprenden como mayoritariamente resolutivas o burocráticas. Llama la atención la empresa tradicional pequeña (azulino) que presenta una gran dispersión de las variables en el diagrama de puntos.

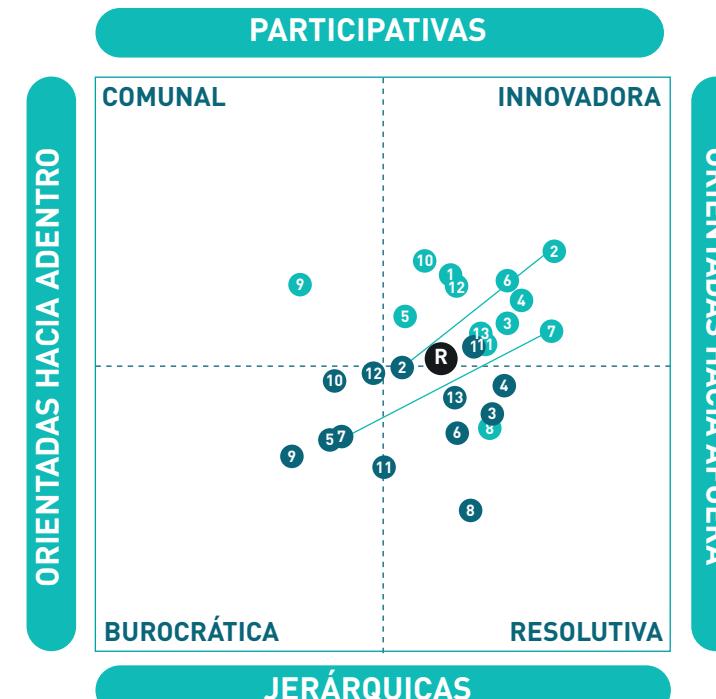
*debido a la cantidad de puntos mostrados, los gráficos presentados en esta parte son de un tamaño mayor.

2.4.3 Capacidad adaptativa según variables y naturaleza del cargo

Este tercer gráfico muestra las variables según la naturaleza del cargo, reflejando las grandes diferencias de percepción entre las diferentes niveles jerárquicos. Para aquellos que tienen cargos más altos, la mayoría de las variables se perciben como más innovadoras y con mayores niveles de participación. Los cargos más operativos tienen una percepción de las variables de manera más

resolutiva o burocrática. Las mayores diferencias se dan en las variables de flexibilidad (7) y apertura a la discrepancia (2), que serán descritas en detalles en las siguientes páginas.

*debido a la cantidad de puntos mostrados, los gráficos presentados en esta parte son de un tamaño mayor.



Este tercer gráfico muestra las variables según la naturaleza del cargo, reflejando las grandes diferencias de percepción entre las diferentes niveles jerárquicos. Para aquellos que tienen cargos más altos, la mayoría de las variables se perciben como más innovadoras y con mayores niveles de participación. Los cargos más operativos tienen una percepción de las variables de manera más

*debido a la cantidad de puntos mostrados, los gráficos presentados en esta parte son de un tamaño mayor.

ANÁLISIS DETALLADO DE CADA VARIABLE

A continuación se presenta una descripción de cada variable. Están ordenadas según el gráfico presentado en la página 35, pero también se hace referencia a los gráficos de las páginas 36 y 37 en cada caso.

Variables percibidas como innovadoras

Al realizar un análisis más detallado por variable se puede observar que más dentro del ámbito de las organizaciones innovadoras (según el gráfico de la página 35) se encuentra, en primer lugar, la variable [responsabilidad compartida \(1\)](#), que es la posicionada más arriba en el eje Y (nivel de participación). Esto refleja que los participantes perciben que en sus organizaciones **la forma de interactuar es abierta y generosa**, donde la colaboración se practica como un valor organizacional importante. No hay grandes diferencias de percepción entre cargos para este caso.

Posicionada con alta proximidad a la anterior, y también dentro del ámbito de organizaciones innovadoras, se halla la variable [apertura a la discrepancia \(2\)](#). Esto implica que los participantes del estudio perciben que es posible abordar las diferencias con franqueza y que en sus organizaciones **se promueve la expresión de distintos puntos de vista, valorando la discusión**. Sin embargo, esta variable es la que presenta la **segunda mayor brecha de percepción entre los cargos jerárquicos** más altos, que la ven como innovadora, y el resto, que percibe mayor tendencia hacia lo resolutivo, es decir, que las personas se mueven más por defender la postura propia, sin profundizar mucho en la mirada de otros. Sumado a lo anterior, ésta es la variable que tiene **mayor brecha entre startups y las empresas tradicionales grandes**.

Un poco más abajo en el eje, pero con un posicionamiento hacia la izquierda, se halla la variable [motivación personal \(12\)](#), en la cual se percibe que lo que mueve a las personas a trabajar en la organización es generar, en colaboración con otros, **productos o servicios con impacto**. En este caso, los cargos jerárquicos más bajos difieren de tal percepción y consideran que la motivación está mayormente relacionada con contar con un trabajo establecido, seguro y de largo plazo, más cercano a las organizaciones burocráticas.

En la misma altura en el eje Y, pero desplazado hacia el otro extremo (derecho), se posiciona la variable [confianza \(4\)](#), donde se percibe que ésta se gana principalmente por demostrar **expertise y disposición al aprendizaje**, aunque los cargos jerárquicos más bajos consideran que esto se da cuando hay logro de resultados.

Las últimas dos variables percibidas como innovadoras están casi posicionadas en lo resolutivo, lo que marca que la percepción de los participantes no fue tan clara al respecto.

Con respecto a la variable [intraemprendimiento \(6\)](#), en general se considera que en las organizaciones hay una **estructura abierta que valora el aporte directo de las personas**, independientemente de su rol. Sin embargo, nuevamente los cargos jerárquicos más bajos son críticos al respecto y perciben que los nuevos proyectos o innovaciones surgen de necesidades urgentes y en espacios acotados.

Por último, en la variable [conexión con la comunidad \(13\)](#) se tiene una percepción mezclada y a ratos contradictoria sobre el fin que tendría el relacionarse con otros. Parte de la muestra percibe que éste es generar sinergias con el ecosistema, mientras que otros creen que es aprovechar oportunidades de negocio y, desde ahí, detectar posibles amenazas para la organización. En esta postura no hay grandes diferencias de percepción entre cargos.

LOS PARTICIPANTES PERCIBEN QUE EN SUS ORGANIZACIONES LA FORMA DE INTERACTUAR ES ABIERTA Y GENEROSA, DONDE LA COLABORACIÓN SE PRACTICA COMO UN VALOR ORGANIZACIONAL IMPORTANTE.

EN GENERAL SE CONSIDERA QUE EN LAS ORGANIZACIONES HAY UNA ESTRUCTURA ABIERTA QUE VALORA EL APORTE DIRECTO DE LAS PERSONAS.





Variables percibidas como resolutivas

Hay cuatro variables a nivel general que son percibidas más dentro del ámbito de las organizaciones resolutivas. En primer lugar, y cercana al centro del gráfico, se muestra la variable **flexibilidad [7]**. Con respecto a ésta, los participantes del estudio perciben que la estructura organizacional se pone al servicio de poder actuar rápidamente ante un imprevisto. Sin embargo, al hacer una aproximación por cargos, la percepción cambia radicalmente y es **la variable que presenta una mayor brecha entre opiniones**. Los cargos jerárquicos más altos perciben que hay suficiente flexibilidad para que exista autonomía en la organización, mientras que el resto de los cargos define que la estructura da un marco que solo permite que se cumplan procesos claros y bien definidos, lo cual muestra una diferencia de percepción profunda. Sumado a esta brecha, también es significativa la diferencia en esta variable cuando se compara startups con empresas tradicionales grandes, lo que es esperable por el tipo de organización que cada una representa.

Un poco más hacia la derecha y bajando en el eje Y se encuentra la variable **retroalimentación [11]**, en la cual también se dan diferencias de percepción relevantes. A nivel general se aprecia que los mecanismos concretos para recibir comentarios sobre el trabajo se dan **sólo cuando hay que corregir errores y asegurar el cumplimiento de resultados**. En esto los cargos jerárquicos más altos difieren y tienen una percepción más positiva al respecto, considerando que en sus organizaciones la retroalimentación se da de manera continua y es parte de un diseño para potenciar el aprendizaje. Esta variable es, además, la que tiene la segunda mayor brecha entre startups y empresas tradicionales grandes.

Siguiendo hacia la derecha, pero muy cercana a lo innovador, se posiciona la variable **aprendizaje de los errores [3]** donde a nivel general se percibe que ante una situación imprevista se **prioriza el tomar medidas rápidas para revertir la situación** más que el generar un espacio para aprender de lo sucedido. En esta variable no hay grandes diferencias de percepción entre cargos a pesar de que los que están más arriba en la escala de jerarquía sienten que hay más oportunidades de aprendizaje y que se dedica un tiempo a entender por qué se fracasó. Esto podría ser natural al tipo de cargo, ya que los que están más metidos en la operación tienen mayor urgencia de seguir funcionando. Esto no debe servir de excusa, sin embargo, para avanzar en este tema, que resulta clave si se quiere seguir progresando como organización.

Por último, y posicionada como la variable más resolutiva de todas, se halla la **experimentación [8]**. En este caso no aparecen grandes diferencias de opinión y hay una percepción generalizada de que la estrategia organizacional se enfoca prioritariamente hacia la obtención de logros y metas. Esta percepción muestra un **problema grave para las organizaciones**, ya que en un mundo tan cambiante como el actual se debe estar abierto a experimentar continua y rápidamente para generar nuevos productos y servicios si se quiere sobrevivir como organización.

Variables percibidas como burocráticas

Hay dos variables que son percibidas más dentro del ámbito de las organizaciones burocráticas. En primer lugar, y muy cercano al centro del gráfico, se encuentra la variable de **juicio propio [5]**. Esto implica que los encuestados perciben que la toma de decisiones se basa en **mayor medida en procesos establecidos que es necesario respetar**. Esta opinión cambia para los cargos jerárquicos más altos, los que plantean que en sus organizaciones se anima a las personas a tener opinión propia y decidir con autonomía. Esto puede estar relacionado con el lugar que ocupan en la organización, pero si se quiere avanzar hacia el aumento de la capacidad adaptativa es clave que las organizaciones se vayan moviendo hacia lo innovador en esta variable.

La segunda variable que se percibe como muy burocrática es la de **disyuntivas estratégicas [9]**. Esto quiere decir que se considera que las decisiones estratégicas de la organización se tienden a zanjar siguiendo los **procesos internos de toma de decisiones** más que mirando los signos externos o la opinión de las personas. En esta variable se presenta una brecha significativa entre cargos, ya que los más altos en la jerarquía consideran que para zanjar estas disyuntivas se pone mayor foco en escuchar a las personas. Lo irónico es que los cargos más bajos no piensan de la misma forma, y ni unos ni otros ponen al cliente al centro de la toma de decisiones, lo que levanta una señal de alerta relevante si se quiere avanzar en estos temas.

Variables percibidas como comunitarias

Para finalizar, sólo una variable se percibe más dentro del ámbito de las organizaciones comunitarias. Se trata de **desarrollo profesional [10]**, aunque se halla muy cerca de lo innovador. Aquí aparece que las oportunidades de desarrollo para las personas surgen de **diálogos que buscan calzar las motivaciones personales con el desarrollo organizacional** más que de nuevos desafíos o proyectos. Al igual que en la mayoría de las variables, hay diferencias de percepción entre cargos. Los niveles jerárquicos más altos consideran que hay múltiples oportunidades de desarrollo, mientras que los más bajos plantean que éstas surgen mayormente de procesos formales sujetos a la disponibilidad de cargos.



CONCLUSIONES Y DESAFÍOS



A partir del análisis presentado anteriormente se puede concluir que este **primer estudio** de Capacidad Adaptativa 2021 muestra grandes desafíos a nivel organizacional. A nivel descriptivo, y tal como se explicó en el resumen ejecutivo, los resultados permiten obtener las siguientes conclusiones, que resultan coherentes con lo que se observa en la realidad:

- Las startups tienen una mayor capacidad adaptativa que las empresas tradicionales, y entre estas últimas, las pequeñas son más adaptativas que las grandes.
- La percepción de dueños, directores, fundadores y gerentes generales es similar, pero bastante distinta de la percepción de gerentes de área, subgerentes, jefaturas y profesionales, que tienen una mirada más crítica y similar entre sí.
- La diferencia de percepción de la capacidad adaptativa de empresas tradicionales y startups es transversal a todo tipo de industrias.

A nivel prescriptivo, y entrando en un terreno más de interpretación de las variables específicas del estudio, los siguientes aspectos se ven como relevantes para que las organizaciones aumenten su capacidad adaptativa, lo que es aplicable a todas las industrias, y tanto a empresas tradicionales grandes y pequeñas como a startups:

- Poner al cliente y al ciudadano más al centro en la toma de decisiones estratégicas.
- Atreverse a experimentar más continua y rápidamente, teniendo recursos disponibles para ello en todo momento y estando más abiertos a fallar y aprender de los errores.
- Aumentar la flexibilidad y niveles de autonomía para que más y más personas puedan desplegar sus capacidades y tomar decisiones dentro de la organización, orientándose más por los lineamientos estratégicos que por el seguimiento de procesos internos o mecanismos de control.

Desde ahí se puede relevar que cliente al centro, experimentación, flexibilidad y autonomía son todas variables centrales para la evolución de las organizaciones hacia un mundo más digital, y que se han hecho cada vez más indispensables a raíz de la pandemia.

Todo lo planteado aquí trae desafíos organizacionales significativos y cargados de sentido. Desde ahí, este estudio busca ser una invitación a que las empresas en Chile evolucionen hacia organizaciones más adaptativas, dando pie a un crecimiento sostenible. Pretende también ser un aporte para orientar esos esfuerzos de manera efectiva y propiciar que surjan sinergias entre organizaciones de diferentes tipos y estructuras para concretarlos. Para lograr todo esto se requiere una convicción firme hacia el cambio y un entendimiento de que el camino siempre será adaptativo.



ACERCA DE



CLA CONSULTING

MOVILIZAMOS CAPACIDAD ADAPTATIVA

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

DIFERENCIADORES

MODELO ADAPTATIVO

MIRADA SISTÉMICA

GENERACIÓN DE IMPACTO

METODOLOGÍAS EFECTIVAS

CONSULTORES EXPERIMENTADOS

CLA EN CIFRAS



Oficinas en
Colombia, Perú,
Chile y Australia



+50 personas en
nuestro equipo



+100 proyectos
anuales



16 años de
historia



+400 clientes

ICARE

CORPORACIÓN PRIVADA SIN FINES DE LUCRO E INDEPENDIENTE DE INTERESES GREMIALES Y POLÍTICOS.

Fundada en 1953 por empresarios y profesionales vinculados a diversos sectores de la actividad económica nacional con el propósito de promover la excelencia empresarial en el país. ICARE proporciona a los niveles directivos información relevante sobre el medio nacional e internacional, facilitando la comprensión y oportuna evaluación de las fuerzas que mueven los mercados y las tendencias que influyen en el funcionamiento de las empresas.

Mediante diversos, foros, congresos, seminarios, cursos y publicaciones, sirve de punto de encuentro para la reflexión sistemática sobre la gestión empresarial y su enfoque presente y futuro.

En la actualidad, agrupa a más de 1.200 empresas de todos los tamaños y representativas de las diversas actividades de la producción, el comercio y los servicios.

ICARE EN CIFRAS



Sin fines de
lucro



Fundada en
1953



Agrupa a
más de 1.200
empresas



START-UP CHILE

**EMPRENDER ES UNA VALENTÍA, CRECER
UN DESAFÍO E IMPACTAR UN ANHELO**

**START-UP CHILE ES LA
PRIMERA ACELERADORA
PÚBLICA DEL GOBIERNO
DE CHILE QUE POTENCIA
EMPRENDIMIENTOS
TECNOLÓGICOS GLOBALES
PARA QUE ESCALEN DESDE
CHILE AL MUNDO.**

Con la convicción que los emprendedores tecnológicos son capaces de impulsar toda nuestra región, a través de emprendimientos de alto impacto como el motor que impulsa los cambios económicos, sociales y culturales de una sociedad completa.

Por más de 10 años la entidad pública ha articulado las acciones de los distintos actores del ecosistema, potenciando la creación de Chile como un hub de innovación y emprendimiento. El siguiente desafío es consolidar nuestro país como una plataforma de emprendimiento e inversión para emprendedores de la región, en un trabajo conjunto público privado, para empezar a construir ese país que todos queremos, donde el valor llegue a todos.



Septiembre 2021