



Reporte Organizational Adaptive Capacity



06
Introducción

08
Resumen
ejecutivo

12
Marco
conceptual

18
Resultados

44
Conclusiones
y desafíos

48
Acerca de
CLA

Contenidos

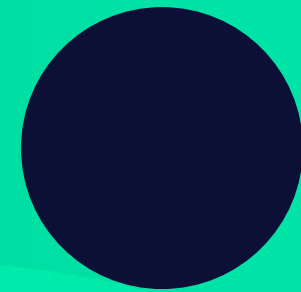
Introducción

La pandemia causada por el COVID-19 parece estar quedando atrás, pero los desafíos no cesan. El mundo prevé una recesión económica de importancia y la inflación está en niveles no vistos en décadas. El descontento social aumenta y el desafío a las autoridades e instituciones continúa y se exagera. En América Latina el péndulo político se ha movido hacia la izquierda y parece ser que la tendencia continuará. Por el lado de la realidad empresarial, vemos que el trabajo remoto ha llegado para quedarse y ahora pocos -jóvenes y adultos- quieren regresar a sus oficinas. Las nuevas generaciones exigen más de sus empleadores y de los productos que consumen. La lista de transformaciones puede continuar y nos confirma, una vez más, la velocidad del ritmo de cambio que estamos viviendo.

Con todo esto sucediendo, las organizaciones deben estar listas para adaptarse a las nuevas condiciones que les impone este nuevo y cambiante entorno. La estabilidad no es más la regla y, por tanto, el piloto automático no es la receta para operar en estos tiempos.

Más cambios vendrán y a mayor velocidad. Es por ello que la receta debe ser la adaptación. Solo aquellas organizaciones que logren adaptarse a las nuevas realidades -con todos los desafíos que esto implica- podrán sobrevivir y tener éxito. De ahí que la capacidad adaptativa sea el elemento que distinguirá a las organizaciones exitosas y la principal fuente de su ventaja competitiva.

Es en este contexto surge el presente estudio, que busca ser una fotografía de la capacidad adaptativa de las organizaciones en Chile, Perú y Colombia. El estudio toma diferentes tipos de organizaciones: las grandes y las pequeñas, las tradicionales, las startups, los unicornios y también las que representan a diferentes industrias. Se busca hacer una radiografía de la capacidad adaptativa y la forma en que ésta se comporta al interior de las organizaciones, discriminando por tipos de cargos, género, industrias y países, entre otras variables.



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 1000 dueños, directores, gerentes y ejecutivos de empresas basadas en Chile, Perú y Colombia. Como antecedente y punto de comparación tenemos el mismo estudio hecho el año 2021 en Chile, que ahora, en su segunda versión, se extiende a dos países más de la región.

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

- La capacidad adaptativa de las organizaciones en Chile ha aumentado en el último año, con excepción de las grandes empresas, en que disminuyó levemente.
- Los unicornios son las organizaciones con más capacidad adaptativa.
- Las startups enfrentan un punto de inflexión al crecer, pues si no trabajan en su capacidad adaptativa terminarán pareciéndose más a una empresa tradicional que a un unicornio.
- La brecha de percepción entre cargos sigue siendo significativa y se da en los tres países, mostrando que los dueños, directores y gerentes generales tienen una mirada mucho más favorable que los gerentes, subgerentes y jefes.
- La industria de asesorías y servicios se distingue por ser la de mayor capacidad adaptativa, seguida de las de telecomunicaciones, de tecnología y la banca. En el último lugar aparecen los servicios públicos.
- Experimentación, juicio propio y priorización del cliente son nuevamente las variables más bajas, mostrando que esto puede tener un componente cultural latinoamericano y no sólo chileno.

Consideraciones metodológicas

Contexto. Este estudio de Capacidad Adaptativa 2022 fue llevado a cabo por CLA Consulting. El primero se hizo en 2021 aplicado sólo a Chile, y éste abarcó también a Perú y Colombia.

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 Latinoamérica.
- 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.

Muestra. Se obtuvieron 1.026 respuestas de personas de diferentes tipos de organizaciones de Chile, Perú y Colombia. 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 junio y julio de 2022, 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. La creación del modelo y la encuesta son de exclusiva responsabilidad de CLA Consulting. Se realizaron correcciones estadísticas del modelo al cierre de 2021, por lo que los resultados presentados en el informe de ese año en septiembre varían levemente en esta edición.

Comparaciones 2021-2022. En este reporte sólo se muestran comparativos por años a nivel de Chile. Los demás países participantes son parte del estudio por primera vez este año.

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", editorial LID, 2016, escrito por Juan Carlos Eichholz y disponible 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. Responsabilidad compartida

Interactuar de manera abierta y generosa entre los colaboradores 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. 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.

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.

¿Cómo entender los resultados?

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

1. Índice 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.

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 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 según naturaleza de la organización



1.1 Naturaleza de la organización.

Los unicornios son los de mayor capacidad adaptativa y las startups corren el riesgo de disminuirla al crecer.

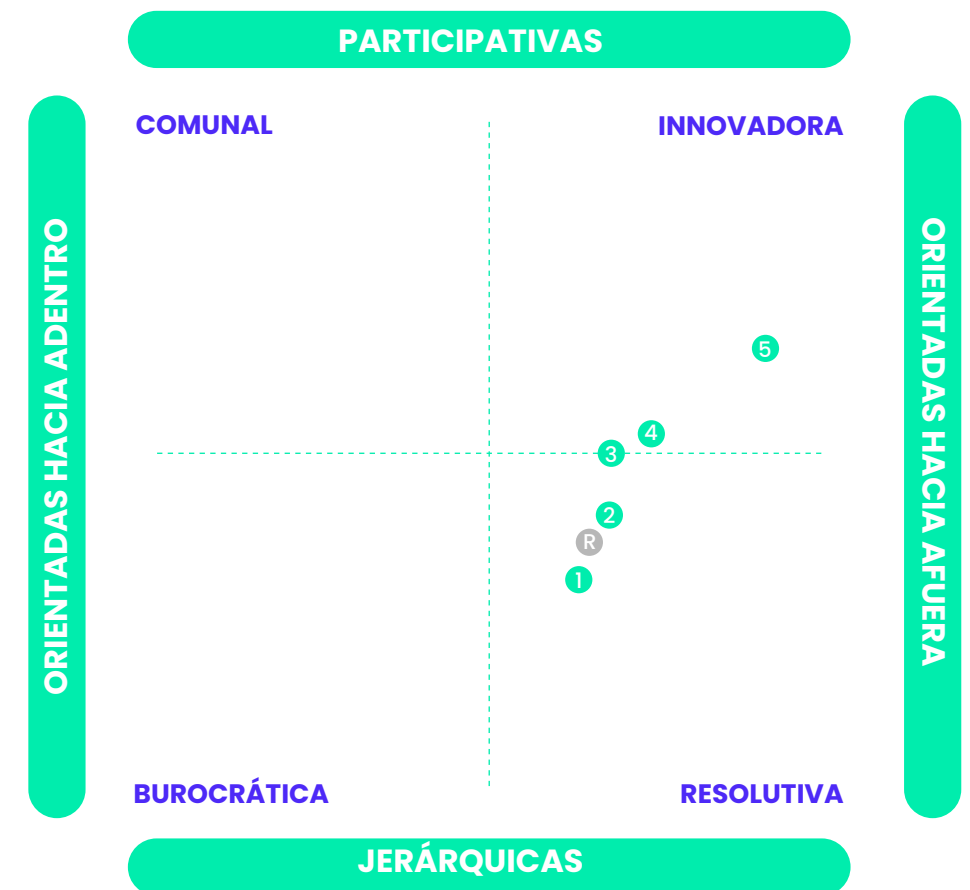
Al cruzar el tipo de organización con el número de trabajadores surge el indicador de naturaleza de la organización. Según esta clasificación, el ICA más alto lo obtienen los unicornios, que se posicionan como el tipo de empresa más participativa y con mayor orientación hacia el entorno. Esto no es de extrañar, dados los desafíos que en general enfrentan para llegar donde están y los resultados que obtienen.

Sí es llamativo el caso de las startups. De acuerdo a los ICAs obtenidos, las startups pequeñas tienen resultados similares a las empresas tradicionales pequeñas y sucede lo mismo con las organizaciones de tamaño grande. Este comportamiento, además, es transversal en los tres países en los que se aplica el estudio y muestra que el ser startup no es algo que asegure de modo automático y sostenido una mayor capacidad adaptativa, la que debe trabajarse a la hora de crecer.

En otras palabras, **el ser startup no asegura una alta capacidad adaptativa** y el ir creciendo en número de personas, en estructuras y estandarización conlleva el riesgo de ser cada vez más similar a una empresa tradicional. Si los emprendedores al crecer quieren pasar a ser unicornios y no empresas tradicionales, deben poner foco en mantener la capacidad de adaptación al máximo para asegurar ese salto.

ICA 2022

Unicornios 72,7
Startups pequeñas 60,8
Tradicionales pequeñas 57,3
Startups grandes 52,5
Tradicionales grandes 46,0



1=Tradicionales grandes 2=Startups grandes 3=Tradicionales pequeñas
4=Startups pequeñas 5= Unicornios

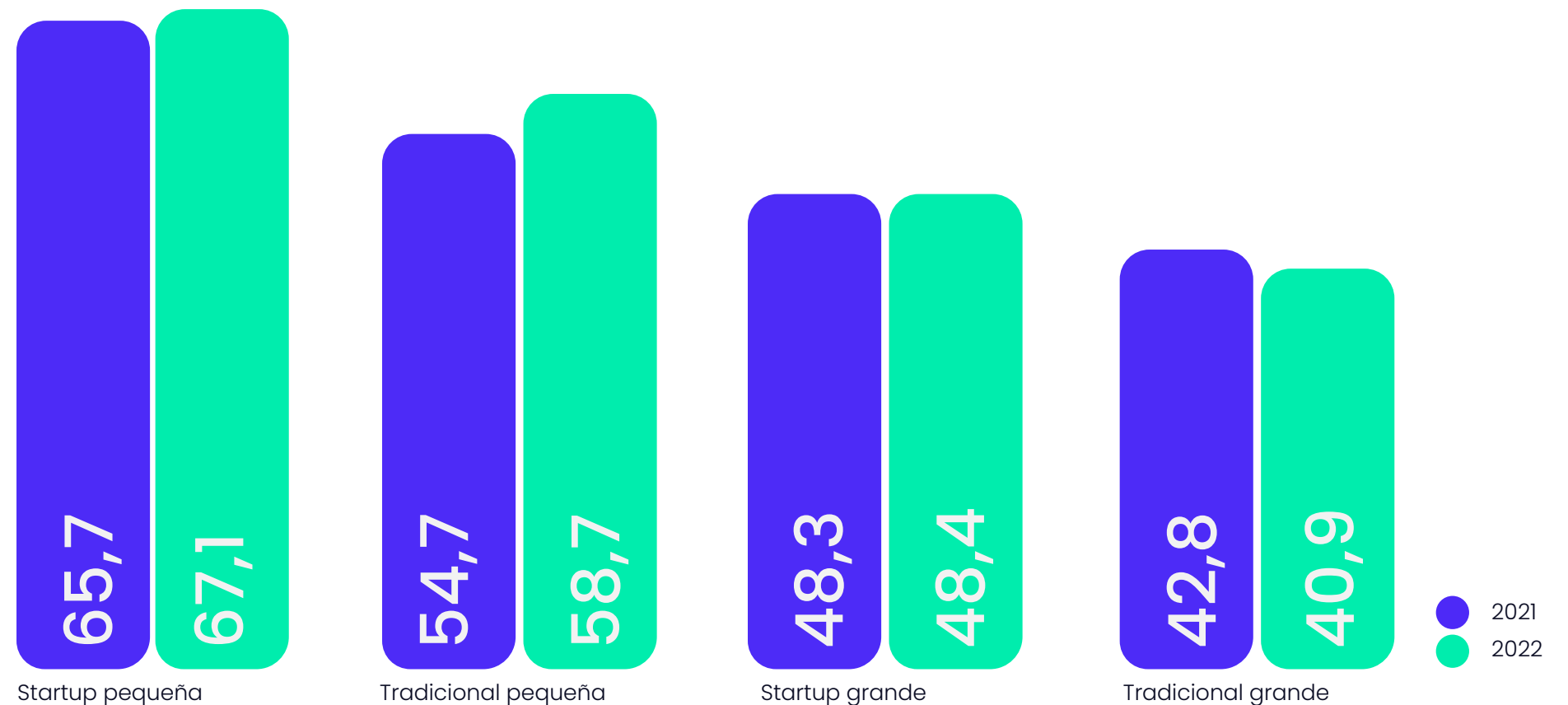
1.2 Caso Chile: Empresas grandes en riesgo

Los datos muestran que las empresas de mayor tamaño en Chile han experimentado una leve disminución en su capacidad adaptativa desde el año pasado. No así las empresas pequeñas, sean tradicionales o startups, para las cuales la capacidad adaptativa tiene un aumento en comparación con el estudio de 2021.

Si se hace un zoom en la realidad de las empresas tradicionales grandes se observa que las industrias con mayores bajas en su Índice de Capacidad Adaptativa (ICA) entre 2021 y 2022 son las de energía y recursos naturales, retail y minería. Estos resultados llaman la atención, pues se trata de sectores que enfrentan importantes desafíos de transformación. La minería, por un lado, tiene amenazas en muchos frentes y deberá transformarse para hacerse sostenible social y ambientalmente. El sector energético, por otro lado, deberá ser capaz de adaptarse a la diversificación energética para cumplir con las metas de descarbonización. Y el retail viene siguiendo un camino profundo de digitalización, que ahora se une a los desafíos que trae la recesión económica.

Industrias con mayores bajas en empresas tradicionales grandes

- 1 — **Energía y recursos naturales**
- 2 — **Retail**
- 3 — **Minería**



2 Resultados según cargo

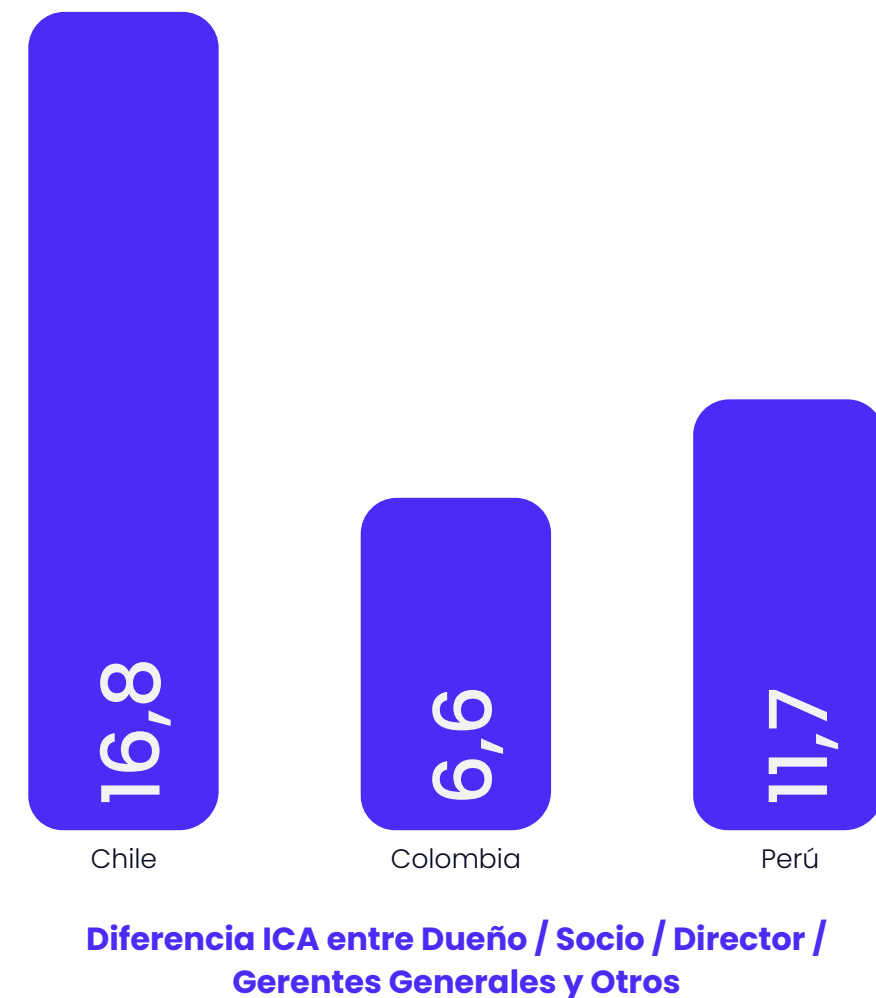
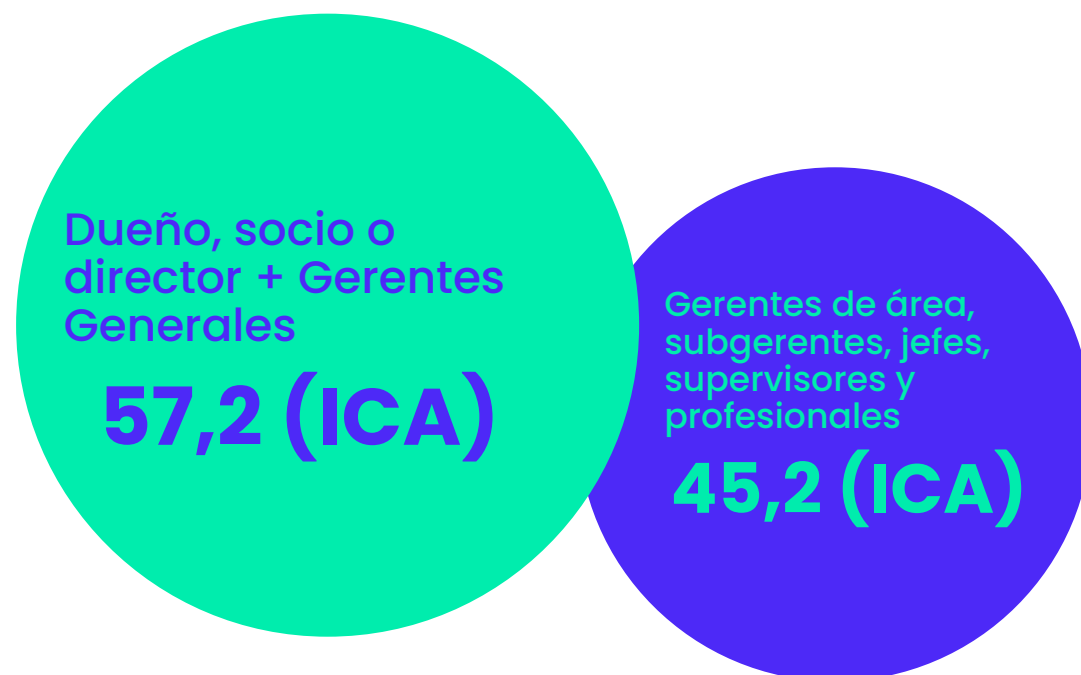


2.1 Hay una brecha importante entre la alta dirección y los cargos ejecutivos en las organizaciones.

Existe una brecha en el ICA entre la alta dirección y los cargos ejecutivos en las organizaciones. En particular, la categoría dueño, socio o director, sumada a la de gerentes generales -aquellos con una mirada más estratégica del negocio- tienen un ICA bastante más alto que las categorías con todos los demás cargos.

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. Es decir, existe una desconexión entre la alta dirección con las demás personas de la organización. En estricto rigor, **la real capacidad adaptativa de las organizaciones está dada por la percepción de todos en la organización y no únicamente por aquellos en la alta dirección.**

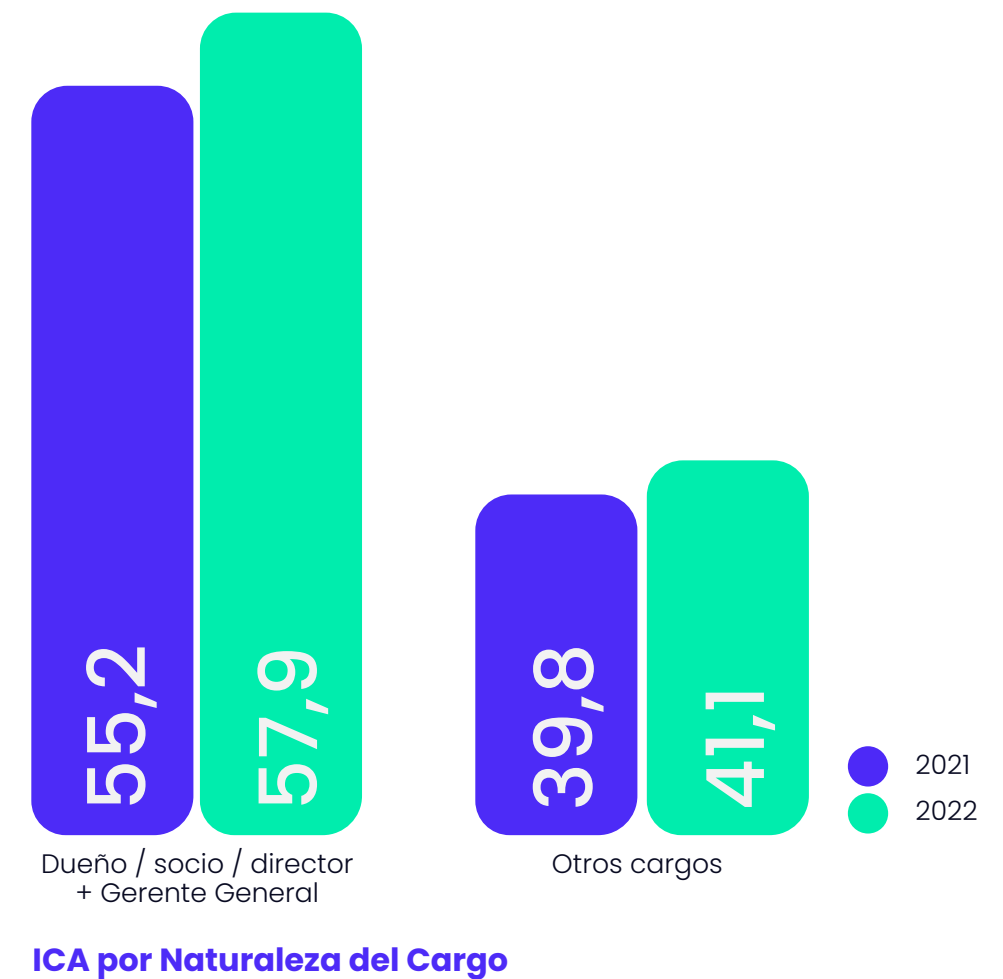
Aunque en Chile, Perú y Colombia se observa el mismo fenómeno, la brecha entre la alta dirección y los cargos ejecutivos es distinta en cada uno. El siguiente gráfico muestra las brechas en el ICA entre la categoría dueño, socio y director junto a gerentes generales y los demás miembros de la organización. El caso de Chile sobresale con una diferencia de 17 puntos, mientras que en Perú esta diferencia es 12 y en Colombia 7 puntos, respectivamente. Esto implica que **en el caso chileno existe una brecha preocupante** en las formas en que las personas de la alta dirección ven la organización en contraste con las demás personas que trabajan en ella. Lograr cerrar esta brecha debería ser uno de los principales objetivos de las organizaciones chilenas.



2.2 La brecha entre la alta dirección y demás cargos en Chile es alta y aumentó en el último año.

Como se vio en la página anterior, en Chile hay una significativa brecha en la forma en que las personas perciben la organización en la que están. En particular, desde la alta dirección se tiene una percepción más optimista de la que exhiben quienes trabajan en ella. Además, para el caso chileno el ICA de la categoría de dueño, socio o director junto a la de gerentes generales subió 4 puntos, mientras que el de los demás cargos subió sólo 2 puntos; es decir, aumentó la brecha en la forma en que la alta dirección ve la organización en relación a los demás cargos.

Este resultado abre un debate sobre la brecha existente en Chile y plantea interrogantes acerca de la forma en que los dueños, socios, directores o gerentes generales se relacionan con sus organizaciones y con sus trabajadores. La existencia de esta brecha en la forma que se perciben las organizaciones puede tener raíces culturales que dependen de la forma en que estos grupos de personas ven la sociedad. Otro interrogante surge sobre la forma en que los dueños y gerentes se conectan y escuchan a sus empleados.



3 Resultados según industrias

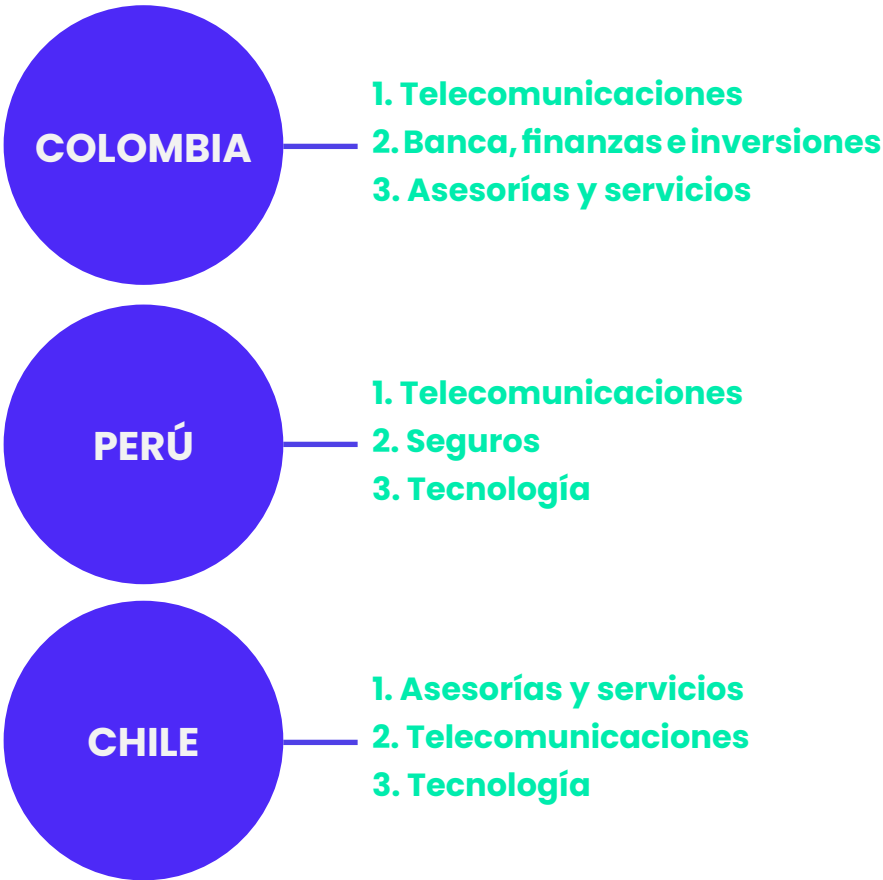


3.1 Índice de Capacidad Adaptativa por industrias

De acuerdo a la percepción de los encuestados, las industrias con mayor capacidad adaptativa son las de asesoría y servicios, telecomunicaciones y tecnología. 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 más 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, de manera transversal en Perú, Chile y Colombia y en las diferentes industrias. Cuando se ven las de más baja capacidad adaptativa, aparecen los servicios públicos, la minería y la salud.

Top 3 por países



3.2 Cambios en la configuración de las industrias chilenas

El último tiempo, dentro del cual se enmarca este estudio de Capacidad Adaptativa en las organizaciones, ha sido desafiante y movido para las organizaciones chilenas. Múltiples hechos contextuales moldean la realidad de las empresas durante el último año y éstas no han sido indiferentes a la situación política, económica, social y general del país. Por lo mismo, no es extraño el fuerte movimiento que tienen las diferentes industrias en su Índice de Capacidad Adaptativa con respecto a 2021. El 44,4% de las industrias aumentó su índice de capacidad adaptativa, mientras que el 55,6% disminuyó su ICA con respecto al 2021.

Según el modelo de Capacidad Adaptativa no todas las organizaciones están llamadas a ser innovadoras y por lo mismo más que compararse con otras industrias, lo relevante es la comparación con respecto al 2021. Por lo mismo llama fuertemente la atención el movimiento de algunas industrias. Las que tienen mayores disminuciones en su ICA son la industria de energía y recursos naturales, las farmacéuticas y ONG y otras OSFL. Las que tienen mayores alzas en su ICA son las telecomunicaciones, los seguros y los medios de comunicación.

Industria	Ranking 2022	Movimiento ICA Comparativo 2021 - 2022
Asesorías y servicios	1	↑
Telecomunicaciones	2	↑
Tecnología	3	↑
Medios de comunicación	4	↑
Banca, finanzas e inversiones	5	↑
ONG y otras OSFL	6	↓
Retail	7	↓
Farmacéutica	8	↓
Manufactura	9	↑
Seguros	10	↑
Minería	11	↓
Construcción e inmobiliaria	12	↓
Agroindustria	13	↓
Logística y transporte	14	↓
Educación	15	↓
Salud	16	↓
Energía y recursos naturales	17	↓
Servicios públicos	18	↑

4 Resultados según variables



4.1 Se valora discrepar, pero no experimentar

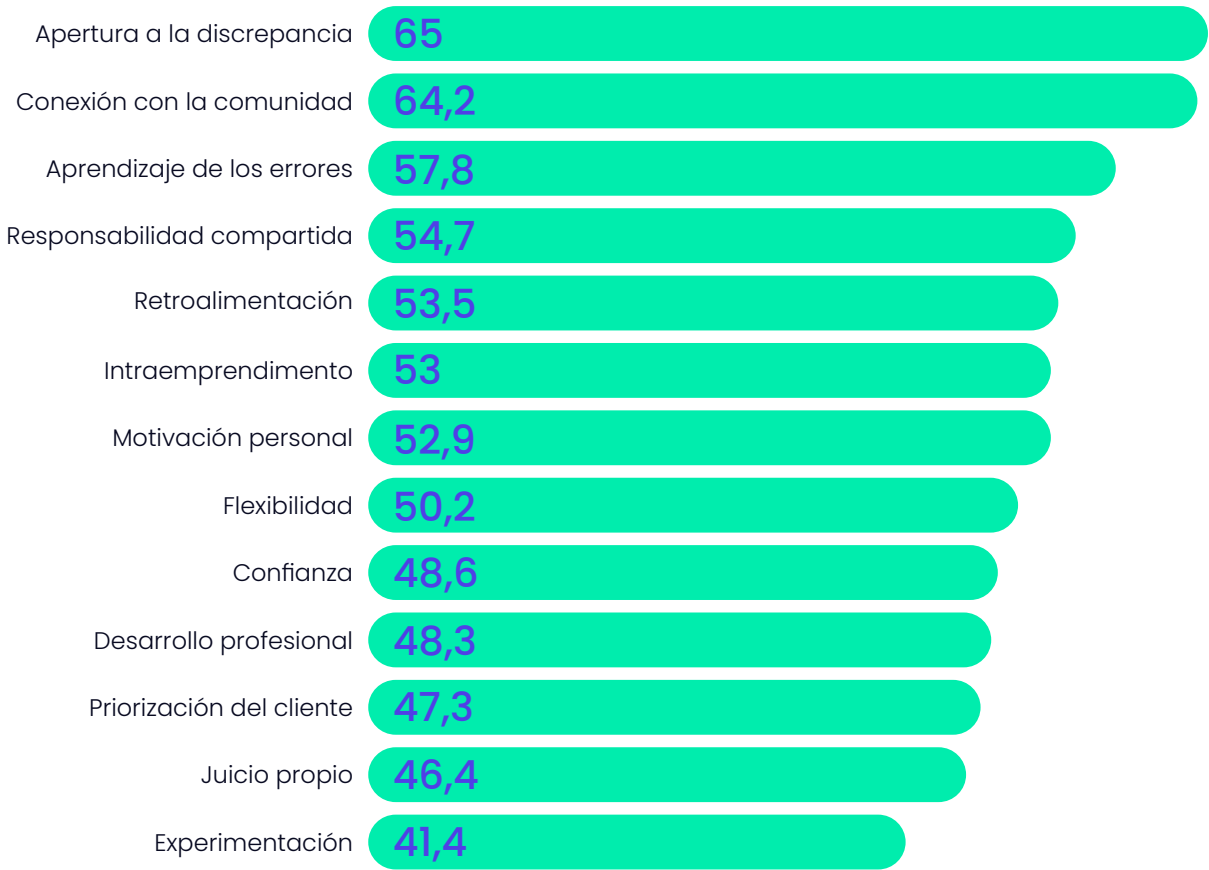
La variable con mayor Índice de Capacidad Adaptativa es la de **apertura a la discrepancia**, lo que implica que las personas perciben que en sus organizaciones existe una apertura a opinar distinto y pensar diferente. La variable con peores resultados es la de **experimentación** y le sigue la de **juicio propio**.

Los resultados por países resultan interesantes. En Perú (69,8), la apertura a la discrepancia aparece casi 10 puntos por encima de Chile (59,52) y el mismo fenómeno -10 puntos de superioridad de Perú sobre Chile- ocurre en la categoría juicio propio. Mientras tanto, en la variable experimentación, los tres países aparecen con resultados bajos y muy similares -tan solo un punto de diferencia- con un ICA de alrededor de 40.

Cuando se analiza por cargo, los dueños, socios o directores son aquellos que observan una mayor apertura a la discrepancia (77,9), lo que puede ser esperable. Mientras tanto, los gerentes son aquellos que perciben el menor nivel de apertura a la discrepancia, con un índice de 41,5. En materia de experimentación, los profesionales aparecen como últimos (32,8), 20 puntos por debajo de los dueños, socios o

directores (51,1), lo que resulta muy llamativo. Por el lado de la naturaleza de las organizaciones, los resultados son interesantes. Las startups pequeñas son el tipo de organización con más apertura a la discrepancia (85,6), aún por encima de los unicornios (83,6). Ahora bien, cuando se habla de experimentación, los unicornios (55,5) son las primeras. Como es de esperarse, las empresas tradicionales grandes tienen el nivel más bajo de experimentación (39,0).

Estos resultados conllevan grandes desafíos para las organizaciones en Chile, Perú y Colombia, y reflejan que si se quiere aumentar la capacidad adaptativa se deben hacer esfuerzos concretos para promover la experimentación, el juicio propio y la priorización de los clientes.



4.2 En Chile sube la apertura a la discrepancia, pero baja la confianza

En los últimos años, dentro de los cuales se enmarca el presente estudio, el mundo ha cambiado profundamente y lo mismo -tal vez en mayor grado- ha sucedido en Chile. El contexto económico, social y político ha mutado como en pocos períodos de la historia, con las tensiones sociales que son propias de períodos transformacionales.

Dado lo anterior, no es de sorprenderse que los miembros de las organizaciones hayan cambiado de manera sustancial la forma en que perciben la realidad de éstas. Yendo al caso particular, la apertura a la discrepancia en Chile ocupa hoy, el primer lugar (dentro de 13 variables), en el Índice de Capacidad Adaptativa. En el año 2021 ésta variable ocupaba el quinto lugar. Parece ser que los chilenos están más abiertos al conflicto y a discrepar.

Por otro lado, la confianza entre los miembros de la organización ha caído 12,7 puntos entre el 2021 y 2022. Es la disminución más drástica de la muestra y refleja un fenómeno al que se le debe poner especial atención, si entendemos la confianza como un eje central del funcionamiento de una sociedad.

Variable	Ranking	ICA 2022	Cambio respecto del 2021
Apertura a la discrepancia	1	59,3	↑
Conexión con la comunidad	2	57,4	↑
Aprendizaje de los errores	3	56,7	≡
Intraemprendimiento	4	52,0	↓
Confianza	5	50,6	↓
Responsabilidad compartida	6	50,6	↓
Flexibilidad	7	49,5	↑
Desarrollo profesional	8	48,5	↓
Priorización del cliente	9	48,3	↑
Motivación personal	10	48,1	↓
Retroalimentación	11	45,5	≡
Juicio propio	12	42,1	≡
Experimentación	13	41,2	↑

Conclusiones y desafíos



La velocidad con la que están ocurriendo las transformaciones que vive la humanidad es inédita en nuestra historia como sociedad. Sin duda que anteriormente han sucedido cambios más trascendentales, pero no a este ritmo tan vertiginoso. La política, la economía y la sociedad entera podrían lucir muy distintas en unos años más y los actores en cada una de estas esferas deberán adaptarse para sobrevivir y ser exitosos. Ya lo dijo Charles Darwin: es la capacidad de adaptación y no la fortaleza, lo que garantizará la supervivencia. Las organizaciones y empresas no son ajenas a esta realidad, por el contrario, son ampliamente vulnerables a los cambios que están sucediendo y deberán adaptarse constantemente.

El presente estudio buscó hacer una radiografía de la capacidad adaptativa de las organizaciones en Chile, Perú y Colombia y produjo hallazgos que obligan a la reflexión a empresarios y líderes que quieren conducir a sus organizaciones al éxito. Los principales resultados se resumen en:

- Las empresas tradicionales grandes se están quedando atrás y no han seguido aprovechando el impulso de la pandemia para aumentar más su capacidad adaptativa.
- Las startups están mostrando un camino, especialmente en Chile, pero deben trabajar su capacidad adaptativa cuando empiezan a crecer y aspiran a ser unicornios.
- La alta dirección debe conectarse más con el resto de la organización para saber cómo desplegar las capacidades que existen en su interior.
- Las variables que aparecen más bajas son críticas en la economía digital y deben ser trabajadas por las organizaciones: más experimentación, más autonomía y más foco en el cliente.

Teniendo lo anterior en cuenta y entendiendo que la capacidad adaptativa es el factor determinante del éxito y sostenibilidad organizacional, es fundamental reflexionar acerca de los resultados del presente trabajo. La invitación es a examinar cuáles son los impedimentos o factores determinantes para tener sectores empresariales más adaptativos. Solo de esta manera tendremos economías más competitivas e innovadoras que puedan adaptarse a las demandantes tendencias de cambio y de esta manera jugar exitosamente en un mundo cada vez más globalizado, hipercompetitivo y altamente cambiante.

Conociendo a CLA

**Expertos en cambio
organizacional,
movilizando trabajo
adaptativo en las
personas.**

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

Áreas de práctica

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

CLA en cifras



Oficinas en Estados
Unidos, Colombia,
Perú, Chile y
Australia



+50 personas en
nuestro equipo



+100 proyectos
anuales



17 años
de historia



+400
clientes



Capacidad
Adaptativa en las
Organizaciones