

**Fecha de presentación:** Día  Mes  Año 
**Título del documento:**

Análisis sobre los componentes de la agilidad estratégica como herramienta para una gestión efectiva en las grandes empresas en entornos VUCA

**Información de los estudiantes asociados al desarrollo del documento**
**DILIGENCIAR LOS CABEZOTES DIGITALMENTE**

|                                                                   |                                       |                                                                              |                                     |                                         |                          |           |                          |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Nombres y apellidos completos del estudiante                      |                                       | Yeison Adolfo Yepes Avendaño                                                 |                                     |                                         |                          |           |                          |
| Rol (seleccione uno)                                              | <input type="checkbox"/>              | Joven investigador                                                           | <input checked="" type="checkbox"/> | Estudiante                              | <input type="checkbox"/> | 4         | Semestre                 |
| Facultad                                                          |                                       | Negocios Internacionales                                                     |                                     |                                         |                          |           |                          |
| Programa Académico                                                |                                       | Maestría en Administración                                                   |                                     |                                         |                          |           |                          |
| Asignatura                                                        |                                       | Trabajo de Grado                                                             |                                     |                                         |                          |           |                          |
| Link del CvLAC actualizado (si lo posee, si no escriba NO APLICA) |                                       |                                                                              |                                     |                                         |                          |           |                          |
| Correo electrónico institucional                                  |                                       | <a href="mailto:Yeison.yepes@ustamed.edu.co">Yeison.yepes@ustamed.edu.co</a> |                                     |                                         |                          |           |                          |
| Tipo de Documento (seleccione uno)                                |                                       | CÉDULA DE CIUDADANÍA                                                         | <input checked="" type="checkbox"/> | CÉDULA DE EXTRANJERÍA                   | <input type="checkbox"/> | PASAPORTE | <input type="checkbox"/> |
| Número del documento                                              | <input type="text" value="71296219"/> | Número telefónico de contacto                                                |                                     | <input type="text" value="3175764941"/> |                          |           |                          |

|                                                                   |                          |                               |                          |                       |                          |           |                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Nombres y apellidos completos del estudiante                      |                          |                               |                          |                       |                          |           |                          |
| Rol (seleccione uno)                                              | <input type="checkbox"/> | Joven investigador            | <input type="checkbox"/> | Estudiante            | <input type="checkbox"/> |           | Semestre                 |
| Facultad                                                          |                          |                               |                          |                       |                          |           |                          |
| Programa Académico                                                |                          |                               |                          |                       |                          |           |                          |
| Asignatura                                                        |                          |                               |                          |                       |                          |           |                          |
| Link del CvLAC actualizado (si lo posee, si no escriba NO APLICA) |                          |                               |                          |                       |                          |           |                          |
| Correo electrónico institucional                                  |                          |                               |                          |                       |                          |           |                          |
| Tipo de Documento (seleccione uno)                                |                          | CÉDULA DE CIUDADANÍA          | <input type="checkbox"/> | CÉDULA DE EXTRANJERÍA | <input type="checkbox"/> | PASAPORTE | <input type="checkbox"/> |
| Número del documento                                              | <input type="text"/>     | Número telefónico de contacto |                          | <input type="text"/>  |                          |           |                          |

|                                              |                          |                    |                          |            |                          |  |          |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|------------|--------------------------|--|----------|
| Nombres y apellidos completos del estudiante |                          |                    |                          |            |                          |  |          |
| Rol (seleccione uno)                         | <input type="checkbox"/> | Joven investigador | <input type="checkbox"/> | Estudiante | <input type="checkbox"/> |  | Semestre |
| Facultad                                     |                          |                    |                          |            |                          |  |          |

|                                                                   |  |                               |  |                       |  |           |  |
|-------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------|--|-----------------------|--|-----------|--|
| Programa Académico                                                |  |                               |  |                       |  |           |  |
| Asignatura                                                        |  |                               |  |                       |  |           |  |
| Link del CvLAC actualizado (si lo posee, si no escriba NO APLICA) |  |                               |  |                       |  |           |  |
| Correo electrónico institucional                                  |  |                               |  |                       |  |           |  |
| Tipo de Documento (seleccione uno)                                |  | CÉDULA DE CIUDADANÍA          |  | CÉDULA DE EXTRANJERÍA |  | PASAPORTE |  |
| Número del documento                                              |  | Número telefónico de contacto |  |                       |  |           |  |

### ACEPTACIÓN DE CONDICIONES DEL DOCUMENTO DE TRABAJO

Los abajo firmantes (totalidad de autores del producto) manifiestan que todos los datos acá consignados son verídicos; todas las personas involucradas han sido notificadas sobre su participación en el desarrollo del manuscrito, tienen conocimiento y están de acuerdo con todos los aspectos aquí presentados.

En común acuerdo se garantiza el respeto por la autoría de los productos de los estudiantes, garantizando justicia en la autoría y propiedad intelectual según el trabajo de los mismos. Por último, otorgamos autorización para el tratamiento de datos personales<sup>1</sup>

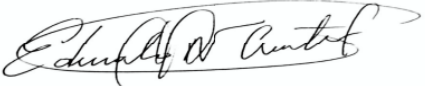
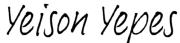
---

#### <sup>1</sup> AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES.

La Universidad Santo Tomás a través de la Dirección de Investigación e Innovación de la Sede Medellín, como sujeto que recolecta y almacena datos personales, en cumplimiento de lo establecido por la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, requiere obtener su autorización para que, de manera previa, expresa, libre, y debidamente informada permita a los miembros de los grupos de investigación de la Universidad dar tratamiento, y disponer de los datos personales que sean suministrados para que se incorporen en las distintas bases de datos con que cuenta la Dirección de Investigación de la Universidad y las Facultades. Las finalidades con las que se recolectan los datos aquí solicitados son: A) Llevar a cabo todas aquellas actividades para lograr el correcto desarrollo de la Investigación. B) Mantener comunicación con el interesado en relación con la Investigación. Para ejercer sus derechos a conocer, actualizar y rectificar sus datos personales o revocar la autorización otorgada para el tratamiento de los mismos, podrá presentar una consulta o reclamo al correo electrónico [investigacion@ustamed.edu.co](mailto:investigacion@ustamed.edu.co).

Lo invitamos a que consulte nuestra Política de Tratamiento de la Información Personal en

[https://www.ustamed.edu.co/images/documentos/LEY\\_DE\\_PROTECCION\\_DE\\_DATOS\\_PERSONALES.pdf](https://www.ustamed.edu.co/images/documentos/LEY_DE_PROTECCION_DE_DATOS_PERSONALES.pdf)

|                                                                                             |                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Firma:<br> | Firma:               |
| Nombres y apellidos: Eduardo Nicolas Cueto Fuentes                                          | Nombres y apellidos: |
| Facultad: Negocios Internacionales                                                          | Facultad:            |
| Docente de la Asignatura (si aplica su autoría)                                             | Autor                |
| Firma:<br> | Firma:               |
| Nombres y apellidos: Yeison Adolfo Yepes Avendaño                                           | Nombres y apellidos: |
| Facultad: Negocios Internacionales                                                          | Facultad:            |
| Autor                                                                                       | Autor                |

| <b>Título del Documento</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis sobre los componentes de la agilidad estratégica como herramienta para una gestión efectiva en las grandes empresas en entornos VUCA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Resumen</b> (no mayor a 350 palabras)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Hoy en día el hiperdinamismo sumado a la incertidumbre y volatilidad de los entornos competitivos y globales están llevando a las organizaciones, independiente de su naturaleza y actividad económica, a transformar no solo la estrategia sino también su estructura, fundamentados en la adopción de la agilidad en todos sus niveles como herramienta, no solo para responder de forma efectiva a los desafíos, sino para aprovechar las oportunidades que conllevan dichos entornos. Se plantean tres objetivos: primero; identificar las características de la agilidad estratégica como herramienta y evolución de la planeación estratégica efectiva de las organizaciones, segundo; describir un conjunto de prácticas relacionadas con la gestión ágil y que son comunes dentro de las organizaciones líderes a nivel mundial buscando que sea</p> |

relevante para afrontar tiempos de incertidumbre y altamente cambiantes y tercero; relacionar la adopción de la agilidad estratégica con la gestión efectiva de las organizaciones. Se aplicó una metodología de carácter cualitativa en la cual se revisaron múltiples investigaciones y textos bibliográficos relacionadas con la agilidad estratégica y las capacidades dinámicas dentro de las organizaciones. Como principales hallazgos se establece una descripción de los principios y prácticas comunes en las grandes organizaciones a nivel internacional, líderes en sus sectores, lo que establece un marco de actuación para que otras empresas lo adopten logrando evolucionar su estrategia y estructura hacia la agilidad como componente necesario para una gestión efectiva que permita alcanzar el éxito y la continuidad de los negocios en entornos dinámicos e inciertos. Por otro lado, se encuentra una oportunidad de continuar contribuyendo, desde la academia, a la investigación relacionada con la adopción de la agilidad estratégica en las organizaciones nacionales permitiendo enriquecer los fundamentos teóricos como base para el desarrollo exitoso de las empresas en el país.

**Abstract**

Nowdays, hyperdynamism added to the uncertainty and volatility of competitive and global environments are leading organizations, regardless of their nature and economic activity, to transform not only their strategy but also their structure, based on the adoption of agility in all its levels as a tool, not only to respond effectively to challenges, but to take advantage of the opportunities that these environments entail. Three objectives are proposed: first; identify the characteristics of strategic agility as a tool and evolution of effective strategic planning of organizations, second; describe an agile management model that is relevant to face times of uncertainty and third; relate

the adoption of strategic agility with the effective management of organizations. As a results, a description of the common principles and practices in large international organizations, leaders in their sectors, is established, which offers a framework of action for other companies to adopt it allowing them to evolve their strategy and structure towards agility as an useful and necessary component for an effective management within dynamic and uncertain environments that enables business continuity and success. On the other hand, there is an opportunity to continue contributing, from the academy, to do more research related to the adoption of strategic agility in national organizations, getting enrich the theoretical foundations as a basis for the successful development of companies in the country.

**Palabras Clave.**

Agilidad, Gestión de las organizaciones, Entorno, incertidumbre, Estrategia

**Keywords.** (Traducción de las palabras claves)

Agility, Business management, Environment, Uncertainty, Strategy

**Introducción**

El impacto que ha tenido el acelerado y exponencial crecimiento de la tecnología en las diferentes actividades humanas sumado a los eventos disruptivos (revoluciones de tipo industrial, tecnológico, guerras mundiales, pandemias, guerras comerciales entre potencias económicas, entre otros) a los que la humanidad se ha visto enfrentada y que, con seguridad, se seguirán viviendo como parte de la evolución y desarrollo de la humanidad en el tiempo, se han convertido en un desafío de supervivencia para los integrantes de las empresas, especialmente, del sector industrial, dado que se ha pasado de unos escenarios totalmente estables y predecibles a unas dinámicas

cambiantes llenas de incertidumbre cuyos eventos futuros son impredecibles y que consecuentemente han resaltado algunos vacíos en la gestión y estructuras actuales de las organizaciones que propenden dar respuesta a dichos retos que plantean los entornos difíciles e inciertos llevando, en el peor de los casos, a la no continuidad de los negocios.

Es importante, resaltar que el entorno externo de las empresas (social, económico, político, tecnológico, demográfico, ambiental) está cambiando radicalmente (), estos cambios impactan, de una u otra forma, el desarrollo de las organizaciones por lo tanto los líderes, de estas, deberían comprender y monitorear periódicamente este entorno para inducir cambios estructurales y de gestión, con el propósito de dar respuesta al dinamismo, la incertidumbre y la complejidad del entorno.

Es por ello por lo que se hace necesario responder a la pregunta ¿Cómo incide la adopción de la agilidad estratégica en la gestión efectiva de las organizaciones en escenarios difusos? Dar respuesta a esta pregunta ofrecerá a las organizaciones un punto de partida para tomar decisiones e implementar procesos administrativos y operativos conducentes a la mejora en sus diferentes procesos y procedimientos. Y para esto se propone alcanzar unos objetivos que apuntan a identificar las características de la agilidad estratégica como herramienta y/o evolución de la planeación estratégica efectiva de las organizaciones para responder a entornos cambiantes, describir un modelo de gestión ágil que sea relevante para afrontar tiempos de incertidumbre por parte de las organizaciones y relacionar la adopción de la agilidad estratégica con la gestión efectiva de las organizaciones.

Dado que, en general, las organizaciones no responden de manera ágil a los desafíos que conllevan los entornos cambiantes e inciertos nos lleva a abordar esta temática ya que le permitirá a las organizaciones comprender que deben reaccionar de una manera

más proactiva ante los entornos de incertidumbre, es por esto que encontramos a la agilidad estratégica como una de esas herramienta o evolución que les posibilita ser capaces de responder de forma efectiva y rápida a la dinámica y demanda que imponen los mercados actuales, que cada vez son más inestables e inciertos, lo que se convertirá en un pilar fundamental e inductor para lograr la sostenibilidad y continuidad del negocio a través de la generación de mejores resultados en todos sus niveles.

Esto se llevará a cabo a través de una investigación de carácter cualitativo en el cual se desarrollará una revisión documental exhaustiva que incluirá documentos de carácter teórico e investigaciones, previas, que estén relacionadas con la gestión efectiva a través de la adopción de la agilidad estratégica como herramienta alternativa para mejorar la gestión. Se espera lograr describir los principios y prácticas características de la agilidad estratégica en las grandes empresas referentes en el mundo buscando establecer un marco de referencias para otras organizaciones de tal forma que su adopción les permita generar niveles altos de desempeño organizacional, así como ventajas competitivas.

### **Estado del arte**

En este apartado se mostrarán algunos estudios relevantes que se han desarrollado a nivel internacional que abordan los elementos y características fundamentales acerca de la agilidad estratégica como capacidad de las organizaciones para responder de forma efectiva a la dinámica cambiante y la incertidumbre de los mercados.

Desde el ámbito internacional se encontraron los siguientes estudios:

Inicialmente, Zapata y Mirabal (2018) en su estudio denominado “Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto”, realizado en el instituto politécnico nacional de México, tratan de integrar dos perspectivas teóricas; capacidades dinámicas de las organizaciones vs los procesos mentales de los líderes vinculados con la toma de decisiones que permita explicar las respuestas

estratégicas de la empresa frente a un entorno cambiante. La metodología implementada es de carácter teórico fundamentada en la revisión de la literatura de artículos científicos que cubren los últimos 20 años. Los principales resultados se basan en la propuesta de un modelo que propende establecer un marco de gestión efectiva para las organizaciones a partir de la adopción, integración y desarrollo de un conjunto de capacidades: capacidad de adaptación, capacidad de innovación, capacidad organizacional, capacidad relacional, capacidad de absorción, capacidad de detección y capacidad de integración. Las mismas, las podemos encontrar con mayor o menor grado en el funcionamiento operativo y estratégico de la organización, que en su conjunto conforman su “centro de capacidades dinámicas” necesarias para enfrentar un entorno cada vez más competitivo, cambiante, complejo y globalizado, que a su vez le permita a la organización alcanzar ventajas competitivas y desempeños superiores. (Zapata y Mirabal, 2018).

Por otro lado, se encuentra un estudio relacional desarrollado en México denominado “Relaciones de la agilidad estratégica con las capacidades dinámicas en las organizaciones” en el cual se abordan los fundamentos teóricos de los constructos: la agilidad estratégica y las capacidades dinámicas de las organizaciones y explica las relaciones entre ambos. La metodología implementada es de tipo deductiva tomando en cuenta el proceso de investigación para construir teorías propuesta por Bourgeois (1979). “Los principales resultados que se evidencian apuntan a la contribución en la construcción de la perspectiva de las capacidades dinámicas, en este documento se relaciona dos teorías: capacidades de la organización y la agilidad organizacional, en lo específico, la agilidad estratégica y su relación con las capacidades dinámicas. Es importante resaltar que la agilidad con un enfoque organizacional y estratégico es una perspectiva naciente o nuevo, en el pasado el concepto agilidad se aplicó en la industria y en los sistemas de producción fundamentada en la administración industrial y en las operaciones. En esta se resalta la aplicación de la agilidad en la organización y especialmente en la estrategia tomando en cuenta el dinamismo del entorno, este aporte es importante para el desarrollo y gestión efectivo de las organizaciones”. Segundo, identifican claramente los factores externos e internos que dinamizan la relación entre la agilidad estratégica y la capacidad dinámica de las organizaciones y por último hacen un complemento a la definición propuesta por Teece, Pisano y Shuen (1997) (Autores que proponen por primera vez el término “Capacidades dinámicas) quienes no precisan la definición del término “Dinámica” generando un vacío conceptual y por lo cual manifiestan la necesidad de seguir investigando acerca del

tema con el fin de contribuir a ampliar la perspectiva de la agilidad en el marco de la planificación estratégica (Miranda, 2019).

Finalmente se resalta el estudio más reciente realizado por Ulrich y Yeung (2020) plasmado en su libro “Reinventando las organizaciones: como crear mayor valor en mercados en constante evolución” desarrollado en grandes y exitosas empresas de China (Tencent, Alibaba, Huawei), Estados Unidos (Amazon, Google, Facebook) y Europa (Supercell), en el cual se plantean, entre varios problemas, el ¿cómo puede tu empresa generar un valor radicalmente mayor? Y ¿cómo pueden la organización como ecosistema tomar decisiones buenas y dinámicas a través de una experimentación rápida y autoiniciada?; la metodología utilizada es de tipo cualitativa donde se resalta una meticulosa búsqueda de antecedentes y donde se realizaron 80 entrevistas en China y Estados Unidos. Dentro de los principales resultados se resalta el planteamiento de una ola evolutiva de las decisiones estratégicas de las organizaciones, donde establecen 4 etapas: la primera es la planeación estratégica, la segunda el alineamiento estratégico, la tercera las capacidades estratégicas y finalmente la agilidad estratégica. Adicionalmente resaltan las características comunes que comparten las organizaciones de alto rendimiento y crecimiento, como foco del estudio, estas se enfocan en la agilidad estratégica o capacidad de moverse rápidamente para definir, anticipar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, se centran mas en el exterior que el interior, en las partes interesadas más que en los procesos y en moverse con agilidad más que con una precisión perfecta. (Ulrich y Yeung, 2020).

Desde el ámbito nacional no se encuentra investigaciones relevantes relacionadas directamente con la agilidad estratégica como una etapa de evolución máxima de la planeación estratégica lo que se convierte en una oportunidad y objeto de estudio para la academia en aras de ampliar los fundamentos teóricos y contribuir a establecer marcos de actuación para las empresas nacionales a partir de las experiencias de las grandes empresas, tanto nacionales como internacionales que como filosofía de gestión hayan o estén evolucionando su planeación estratégica hacia la agilidad estratégica como herramienta para responder de forma efectiva a los desafíos inciertos que conlleva el hiperdinamismo y la incertidumbre de los mercados.

#### **Metodología**

Esta es una investigación de carácter descriptivo y para el cumplimiento de los objetivos específicos, la herramienta que se adoptará, para poder dar solución a estos, es una revisión bibliográfica que permita determinar como la agilidad estratégica ha sido implementada en las organizaciones para responder a la dinámica cambiante de los entornos y como finalmente esto puede ayudar a otras organizaciones en la adopción de estrategias ágiles que permitan una mayor efectividad y productividad organizacional.

**Esta circunscrita a las siguientes fases:**

**Primera fase:** se buscaron y clasificaron textos de carácter teórico, así como documentos de investigación que están relacionados con la agilidad estratégica y las capacidades de las organizaciones como una herramienta de gestión para afrontar los desafíos que conllevan los entornos cambiantes, así como los elementos comunes en las organizaciones para lograr una gestión efectiva dentro de éstas que conducen a una alta productividad, sostenibilidad y continuidad del negocio.

**Segunda Fase:** se revisaron y analizaron los documentos encontrados, se extrajeron de ellos los problemas centrales planteados, así como sus grandes conclusiones.

**Tercera Fase:** se estableció un constructo alrededor de la evolución de la estrategia iniciando en la planeación y llegando finalmente al concepto de agilidad estratégica exponiendo los principios, prácticas y estructuras organizacionales que permiten responder de forma efectiva a la hiperdinámica de los mercados logrando un alto desempeño y éxito en las organizaciones de forma sostenible.

**Desarrollo/ análisis / resultados / argumentación/ discusión**

De la revisión bibliográfica se logró identificar un marcado recorrido, por 4 etapa de evolución que ha tomado la estrategia, lo cual va desde la planificación estratégica, pasando por la alineación estratégica, la capacidad estratégica y evolucionando finalmente a lo que, hoy en día, se define como agilidad estratégica (Ulrich y Yeung, 2020). Hoy en día empresas como Amazon y Alibaba, entre otras, adoptan la agilidad estratégica (Ulrich y Yeung, 2020) como herramienta de gestión que les permite

reinventarse constantemente para responder rápidamente a los desafíos que conlleva la dinámica e incertidumbre de los mercados.

### **Etapas 1: Planeación Estratégica**

Dentro del marco teórico tradicional de la gestión de las empresas se resaltan tasas de cambio bajas en los entornos y se definen como rígidas y burocráticas las estructuras organizacionales dificultando esto su adaptación a entornos dinámicos (Kelli y Amburgey, 1991); adicional, la planeación estratégica es un factor común en un gran número de las organizaciones que adoptan estos enfoques tradicionales, donde se resaltan como principales características: modelo tradicional jerárquico e incluso burocrático en el cual el trabajo estratégico se centraliza en un grupo dedicado de rango superior en la organización, se centran en la capacidades internas de la organización y pocas veces incorporan en sus análisis los componentes externos como clientes y proveedores, por lo general se apoyan de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), una vez que se establece el plan estratégico, el horizonte de tiempo acordado se considera intocable, por lo general, va entre 1-5 años, la estrategia se considera algo casi secreto conocido por unos pocos dentro de la organización (Ulrich y Yeung, 2020).

En resumen, dentro del marco de la planeación estratégica, la estrategia se enmarca en una estructura rígida y burocrática que, si bien en entornos estables y predecibles funciona, ante eventos disruptivos, la dinámica de los mercados y/o entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), se convierte en un riesgo de no sostenibilidad el negocio en el tiempo dada la dificultad de la organización para ajustar su estructura y recursos en pro de responder o anticiparse de forma efectiva a dichos cambios.

### **Etapas 2: Alineación estratégica**

Cuando una organización toma la decisión de evolucionar su estrategia hacia el enfoque de alineamiento estratégico, lo que pretende es resaltar la importancia que tiene la estrategia frente al funcionamiento interno de la organización: estructuras, sistemas y culturas. Buscando que todos estos elementos que hacen parte de la organización estén alineados para dar como completado el plan estratégico, esto por lo general lo definen personas claves de alto rango (alta dirección) dentro de la

organización. Los marcos clásicos, como el modelo de estrellas (de la década del 70), las 7s de McKinsey (planteado a principios de 1980) o el de la salud organizacional (un modelo de alineación mejorado), sugieren listas como palancas organizacionales que deben sincronizarse buscando, en el mejor de los casos, reforzar mutuamente la estrategia. Por lo general, los colaboradores de la organización entienden o no el por qué de la alineación (Ulrich y Yeung, 2020). En esta etapa, los factores externos, siguen siendo considerados muy poco dentro de los planes estratégicos.

### **Etapas 3: Capacidades Estratégicas/Dinámicas**

por otro lado, nacen las teorías que se fundamentan en que los entornos cambian constantemente, es decir son altamente dinámicos (Gupta, 2014), esto ha llevado a que organizaciones, de todos los tamaños, adopten modelos de operación livianos cuyas características principales están en enfocarse en el cliente y a partir de su voz (necesidades y expectativas) adoptar/transformar procesos y estructuras que sean flexibles, ágiles y eficientes. La capacidad estratégica, como etapa de evolución de la planeación estratégica, busca establecer la estrategia como una capacidad interna o competencia central de la organización en la cual se reconocen las necesidades que se tienen de proporcionar a sus clientes conocimientos intangibles claves u otras cualidades competitivas relevantes para los clientes como lo son la innovación y/o la capacidad para adaptarse a los cambios, estas capacidades son de carácter colectivo basadas en las habilidades y experiencias desarrolladas por la organización (Prahalad y Hamel, 1990), es decir, representan la forma en que las personas y recursos se unen para realizar el trabajo, la pregunta estratégica esencial es: ¿Qué capacidades necesita la organización para ganar?.

Por otro lado, la perspectiva de capacidades dinámicas propende por explicar las respuestas estratégicas de las organizaciones frente a los desafíos de un entorno altamente dinámico y competitivo a través del desarrollo de habilidades y competencias de sus líderes que facilitan y conducen los procesos de innovación, creación, modificación y reconfiguración de sus recursos y capacidades, e implican el desarrollo de actividades estratégicas necesarias para que la organización alcance los niveles adecuados de adaptación a la dinámica y a los cambios del entorno competitivo buscando alcanzar rendimientos superiores y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Zapata y Mirabal, 2018). Algunos de los componentes fundamentales de la

capacidad dinámica están recogidos en: 1) Capacidad de detección de las ventajas u oportunidades que ofrece el entorno, 2) Capacidad de aprovechar las oportunidades para modificar o crear nuevos conocimientos que conduzcan a la innovación, 3) Capacidad de reinventar las estructuras y recursos existentes para hacer frente al cambio o las oportunidades detectadas en el entorno (Breznik y Lahovnik, 2016).

Como lo resume Zapata y Mirabal (2018) los recursos de acuerdo con sus propiedades permiten obtener ventajas competitivas al corto plazo, pero solo las capacidades dinámicas posibilitan sostener ventajas competitivas en el largo plazo en las organizaciones. De ahí que una de la característica, que se empieza a tejer, es la de las organizaciones que están abiertas al aprendizaje, es decir, empresas que aprenden ya que logran identificar las necesidades y oportunidades lo cual les permite transformar constante y rápidamente sus diferentes capacidades, estructuras y recursos para responder efectivamente a los cambios del entorno.

#### **Etapas 4: Agilidad Estratégica**

La agilidad estratégica es un proceso de escaneo, filtración de la información, interpretación, decisión, aprendizaje de los cambios en el entorno, a fin de implementar planes de acción para responder y adaptarse a tales cambios; lo cual implica tareas como adquirir información acerca de los cambios (por ejemplo, cambios en las preferencias de los clientes, movimientos estratégicos de los competidores, emergencia de nuevas tecnologías, y nuevas regulaciones gubernamentales) (Park, Sawy y Fiss, 2017); la filtración es la eliminación de la información relativamente no importante; la toma de decisiones permite a las organizaciones adaptarse al entorno o ser proactivo creando cambios externos. Las organizaciones con altos niveles de sensibilidad estratégica aplican la agilidad en la toma de decisiones, monitoreo y evaluación de su impacto, que permita sobrevivir en los entornos dinámicos (Miranda, 2018).

En ese orden de ideas, el hiperdinamismo de los diferentes entornos sumado a la alta incertidumbre de los mercados que envuelven las organizaciones a nivel competitivo hoy en día está creando rápidos cambios y transformaciones en las organizaciones, por ejemplo, Microsoft, Apple, Samsung, Google y Amazon están aplicando estrategias ágiles y capacidades dinámicas (Miranda 2018) para generar un mayor desempeño y crear ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Porter, 1987). El componente de

agilidad les brinda a las organizaciones, independiente de su tamaño o actividad económica, la posibilidad de adaptarse y lograr la creación de un mayor valor en mercados en constante evolución (Ulrich y Yeung, 2020) por lo tanto vemos a las grandes organizaciones, independiente de su actividad económica, emerger o migrar sus estructuras organizacionales tradicionales hacia estructuras parcial o totalmente ágiles complementadas por los elementos relevantes que aportan las capacidades dinámicas.

Ulrich y Yeung (2020) identifican y establecen ocho principios y practicas fundamentales, característicos y comunes en las organizaciones ágiles foco de su estudio (Alibaba, Google, Facebook, Amazon, Tencent y Microsoft), lo importante de estos principios es, que si bien estas organizaciones, en este momento pueden estar ajustando sus estructuras para responder a cambios del entorno, estos principios comunes siguen siendo los mismos. Los ocho principios y prácticas planteados por Ulrich y Yeung (2020) son: **1)** establecer un conjunto consistente de prioridades (las organizaciones estratégicamente ágiles definen y se enfocan en un conjunto claro de prioridades, resistiendo la tentación de perseguir todo lo que se les presente), **2)** Crear el futuro anticipando lo que será el mercado (las empresas estratégicamente ágiles están un paso adelante del mercado, anticipan y responden a las tendencias del mercado que son fundamentales para el éxito futuro, para anticipar el futuro las grandes empresas siguen: **a.** recuerdan sus principios ya que serán su guía y lo mantienen en el centro de su estrategia, **b.** Olvidan su pasado, no necesitan construir sobre él, a menos que implique una recompensa futura, finalmente, **c.** anticipan su futuro dejando rápidamente de lado cualquier cosa que este desactualizada, superada, subvalorada o en desuso), **3)** Ganar con un enfoque de crecimiento (para crecer, la organización debe desafiar lo que sabe hacer, hace o ha hecho y comprometerse con la disrupción creativa), **4)** Mantenerse un paso adelante del mercado anticipando a los clientes objetivo y los futuros clientes (el valor diferencial de un estratega ágil es que no se enfoca en el servicio al cliente de hoy ni en ganar participación en el mercado, sino que sueña con posibilidades en mercados menos explorados, con el foco en nuevos posicionamientos y aprovechando las oportunidades del mercado), **5)** Uso efectivo de la variedad de opciones del camino de crecimiento: compra, construye o toma prestado (las organizaciones con agilidad estratégica crecen con productos y clientes o mediante su ubicación geográfica valiéndose de los tres medios fundamentales disponibles; comprar, construir o tomar prestado), **6)** Buscar e inspirar a empleados ágiles (una compañía ágilmente estratégica inspira a sus empleados mediante el acceso a

oportunidades interesantes), **7)** Utilizar Scorecards y datos para impulsar una mentalidad de crecimiento (las compañías con estrategias ágiles usan cuadros de mando que reflejan su compromiso con el crecimiento), **8)** Reinventar constantemente la estrategia, puesto que nunca es definitiva (las organizaciones ágiles consideran que la estrategia es un proceso continuo e iterativo de descubrimiento, disrupción, experimentación y aprendizaje, por lo tanto consideran la estrategia como una invención en movimiento).

### **Conclusiones**

El establecer, de forma general, la evolución que ha tomado la estrategia a lo largo del tiempo, le permite a las organizaciones poder identificar en que etapa de evolución se encuentra y dado el caso de estar en la dos primeras etapas, de planeación y alineamiento estratégico cuyas estructuras son bastante rígidas y burocráticas haciendo difícil o casi imposible el poder responder a los cambios del mercado y poniendo en riegos la continuidad y éxito del negocio, puedan tener una idea general de los modelos de gestión estratégica evolucionados hacia la agilidad y les permita evolucionar su estrategia adoptando los principios y características que caracterizan a las organizaciones ágiles y con un alto desarrollo de las capacidades dinámicas de tal forma que les permita ser capaz de moverse rápidamente para definir, anticipar y aprovechar nuevas oportunidades del mercado.

Ulrich y Yeung (2020) establecen un marco de actuación, a partir del estudio de grandes organizaciones que a través de la agilidad, en todos los niveles de la empresa, han logrado desarrollar un desempeño superior y ventajas competitivas (Porter, 1987) así como poder responder y/o anticiparse a los entornos cambiantes, todo esto sirve para que otras empresas, puedan reinventar sus empresas evolucionándolas hacia la agilidad estratégica, si bien los autores se enfocan constantemente en organizaciones con una base estratégica y una estructura bien definida, podemos deducir que estos principios y prácticas pueden ser adoptados por cualquier organización, independiente de si su estructura y gestión es empírica ya que brindan los principios y prácticas necesarios para construir estos componentes dentro de la empresa y recomponer su camino hacia una gestión y respuesta efectiva frente a los entornos dinámicos e inciertos que le conduzca a generar un mayor desempeño y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Desde el ámbito nacional y a la fecha de este documento, no se encuentran investigaciones relevantes relacionadas directamente con la agilidad estratégica como etapa de evolución máxima de la estrategia, lo que se convierte en una oportunidad y objeto de estudio para la academia en aras de ampliar los fundamentos teóricos y contribuir a establecer marcos de actuación simples, claros y fáciles de adoptar por parte de las empresas nacionales y que el ejercicio de investigación parta de la experiencia de las grandes empresas, tanto nacionales como internacionales que como filosofía de gestión hayan o estén evolucionando su estrategia hacia la agilidad estratégica como herramienta para responder de forma efectiva a los desafíos inciertos que conlleva el hiperdinamismo y la incertidumbre cada vez más acentuada de los mercados.

### **Bibliografía**

Breznik L. y Lahovnik M, (2016), Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies, Management

Gupta, V. (2014), Dynamic capability development -process, structure and behavior, Journal of International Scientific Publications

Kelli, D. y Amburgey, T. L. (1991), Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change, Academy of Management Journal

Miranda J, (2018), Relaciones de la Agilidad Estratégica con las Capacidades Dinámicas de las Organizaciones, México, Obtenido de Redalyc

Park Y, Sawy O y Fiss P, (2017), The role of business intelligence and communication technologies in organizational Agility: A configurational approach, Journal of the Association for Information Systems.

Porter M, (1987) (2015), Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1ra y 2da Edición, México, Grupo Editorial Patria.

Porter M, (2016), Ser Competitivo, 5ta Edición, Boston, Harvard Business Press - Ediciones Deusto.

Prahalad K y Hamel G, (1990), The core competence of the corporation, Boston, Harvard Business Review

Teece, D., J, Pisano, G, Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal

Yeung A y Ulrich D, (2020), Reinventando la Organización, 1ra Edición, España, Lideditorial.

Zapata G y Mirabal A, (2018), Capacidades dinámicas de las organizaciones: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto, México, Obtenido de Redalyc