

---

# Dirigir en entornos turbulentos

## *Leading in Turbulent Environments*

RECIBIDO: 8 DE MARZO DE 2022/ACEPTADO: 24 DE OCTUBRE DE 2022

---

INÉS ALEGRE

Lagos Business School  
ORCID: 0000-0001-8304-6589  
ialegre@lbs.edu.ng

MIGUEL A. ARIÑO

IESE Business School  
ORCID: 0000-0003-3516-2109  
MAArino@iese.edu

Cómo citar este artículo:

Alegre, Inés; Ariño, Miguel. A. (2023). Dirigir en entornos turbulentos. *Revista Empresa y Humanismo*, 26(1), 9-28.

DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.9-28>

Artículo presentado en el Congreso “El Futuro de la dirección de empresas: Personas, decisiones y aprendizajes” en un Acto de Homenaje a Juan Antonio Pérez López en el 25 aniversario de su fallecimiento, IESE Business School, Barcelona, 7- 8 de marzo de 2022

### Resumen

Pérez-López (2018) identificó tres parámetros para evaluar la calidad de una organización: eficacia, atractividad y unidad (Ariño, 2005; Ferreiro, Alcázar, 2019). La aplicación de estos parámetros se ha llevado a cabo mayoritariamente en entornos estables, puesto que eran los entornos habituales cuando Pérez-López formuló su teoría.

Las últimas décadas han estado marcadas por grandes turbulencias sociales y empresariales (Millar, Groth, Mahon, 2018). Este artículo repasa las tres dimensiones de Pérez-López para diagnosticar la calidad de una organización y sugiere pautas para su aplicación en entornos turbulentos.

**Palabras clave:** Calidad, Eficacia, Atractividad, Unidad, VUCA, Incertidumbre, Volatilidad, Complejidad, Ambigüedad, Organizaciones.

### Abstract

Pérez-López (2018) identified three parameters to evaluate the quality of an organization: efficacy, attractivity and unity (Ariño, 2005; Ferreiro, Alcázar, 2019). The practical application of these parameters has taken place mostly in stable environments, since this was the state of the world when Pérez-López developed his theories.

The last decades have been characterized by big social and organizational changes and high degree of uncertainty (Millar, Groth, Mahon, 2018). This article reviews the three dimensions of Pérez-López to assess the quality of an organization and suggests some guidelines for its implementation in volatile and uncertain environments.

**Keywords:** Quality, Efficacy, Attractivity, Unity, VUCA, Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Organizations.

## INTRODUCCIÓN

Para determinar la calidad de una organización es importante primero definir qué entendemos por una organización de calidad. Según Pérez-López, la calidad de una organización viene dada por la medida en que esta organización está en condiciones de cumplir su misión. Toda organización tiene una misión, una razón de ser, una finalidad por la que ha sido constituida. La calidad de una organización se mide como la capacidad de la organización de alcanzar su misión.

En general las organizaciones ofrecen un producto o servicio para satisfacer una necesidad. Cuando más capaz es una organización de satisfacer esa necesidad, mejor está cumpliendo su misión y, por lo tanto, de mejor calidad es esa organización.

Dos consideraciones hay que hacer al respecto. La primera es aclarar qué es una necesidad. Una necesidad de un consumidor es una necesidad real si cuando satisfacer esa necesidad no genera una necesidad mayor en otro orden de necesidades. Coloquialmente se puede distinguir una necesidad real de lo que es un deseo. Una persona adicta a las drogas probablemente sienta la necesidad de consumir más drogas. Este es un deseo que, al satisfacerlo, le aumenta la adicción creándole un problema mayor. Una necesidad real de un consumidor es una necesidad que al satisfacerla ese consumidor está mejor que antes. Una necesidad ficticia es una necesidad que una vez satisfecha ese consumidor queda en una situación peor.

La segunda consideración es desmitificar la percepción, relativamente extendida, de que la misión de una empresa es la maximización del beneficio. Que cuanto más dinero gana una empresa, mejor está cumpliendo su finalidad y por lo tanto es mejor empresa. A lo largo del artículo demostraremos que considerar la maximización de beneficios como la finalidad de una empresa es una finalidad contradictoria pues en el proceso de maximización de beneficios se destruyen las condiciones que posibilitan maximizarlos.

De esto se dio cuenta, un poco tarde, Jack Welch, quien fuera máximo responsable de General Electric las dos últimas décadas del siglo XX. Su máxima era que todas las divisiones de su compañía debían intentar ganar cuanto más dinero mejor y actuaba de acuerdo con ese principio. En 2010 reconoció que la maximización de beneficios es una idea estúpida. Maximizar beneficios no es ninguna estrategia, sino que es la consecuencia de tener una buena estrategia (Expansión, 2009).

También la “Business Roundtable” (1981), asociación de empresas norteamericana de gran influencia en el mundo empresarial, desde finales de los años 80 sostenía que el principal deber de los directivos de una empresa era velar por los intereses de los accionistas intentando conseguir el mayor valor de las acciones de la empresa. Si estos directivos tenían que preocuparse de alguna otra cosa debía ser únicamente en la medida en que esta otra cosa fuera instrumental para conseguir que aumentara el valor de las acciones. Pues bien, en 2019, la “Business Roundtable” redefinió la finalidad de la empresa. Propuso como finalidad de la empresa velar por los intereses de todas las partes implicadas (Business Roundtable, 2019). Argumentaban que la empresa debía servir no solo a los accionistas, sino también a los empleados, clientes, proveedores y a la sociedad en general.

Por tanto, podemos decir que la finalidad de una empresa no puede ser maximizar sus beneficios, o el valor de las acciones, sino ofrecer un producto o servicio que satisface una necesidad real.

#### *Parámetros que determinan la calidad de una organización*

Una vez definido lo que consideramos la calidad de una organización pasamos a describir las tres dimensiones o parámetros que hay que observar en una organización para diagnosticar el grado de calidad que tiene. Estas dimensiones son la eficacia, la atraktividad y la unidad.

***Eficacia de una organización.*** Una organización es eficaz si consigue los objetivos que se propone (Pérez-López, 2018). Hablamos aquí de objetivos a corto plazo y habitualmente medibles, cosa que diferencia eficacia de calidad.

Un colegio de calidad será el que forme buenos ciudadanos y buenos profesionales. En cambio, la eficacia de un colegio se puede medir usando la proporción de alumnos que acceden a la universidad, o que adquieren un cierto nivel de inglés. Si bien es cierto que la eficacia contribuye a la calidad, y por eso es una de las dimensiones señaladas por Pérez-López, la eficacia no lo es todo. Una organización puede ser eficaz sin ser de calidad. El colegio puede tener una ratio de alumnos que acceden a la universidad muy alto, sin que esos alumnos sean buenos ciudadanos y profesionales.

En la misma línea, un hospital oncológico es más eficaz que los demás si consigue una proporción de curaciones de cánceres mayor que el promedio de los hospitales del país. Y una medida de la eficacia de una empresa es su nivel de beneficios.

*Atractividad de una organización.* En el lenguaje de Pérez-López, una organización atractiva equivale a una organización que ofrece posibilidades de aprendizaje operativo (Pérez-López, 2018; Kogut, Zander, 1992; Nonaka, Takeuchi, 1995). Las empresas han de estar al día e innovar. Una empresa que hace las mismas cosas y del mismo modo a como lo hacía hace una década quedará obsoleta. Los competidores que hayan innovado lo estarán haciendo mejor y seguramente a un menor coste.

Para ser una organización de calidad, es importante que la organización desarrolle la capacidad de aprender, facilite el aprendizaje y ponga en práctica los conocimientos adquiridos. En eso consiste el aprendizaje operativo.

Aunque Pérez-López llamó a esta dimensión atractividad, nosotros hemos preferido llamarla aprendizaje operativo para no crear confusión con la manera en que la palabra atractividad se entiende en el lenguaje común. Para una persona el menú de un restaurante puede resultarle atractivo sin que le produzca ningún aprendizaje. En contraste, a otra persona puede resultarle poco atractivo aprender una tarea nueva, pues requiere esfuerzo y dedicación, aún y así, lo hace, pues la organización le facilita tal aprendizaje y le muestra la importancia de ello para su desarrollo personal y profesional. Esto último es a lo que Pérez-López se refiere con atractividad y que, de aquí en adelante, para evitar equívocos, llamaremos aprendizaje operativo.

Es importante resaltar que cuando una empresa posibilita y pretende el aprendizaje operativo corre un riesgo. El éxito no está garantizado. Después intentarlo y de poner los medios razonables puede no producirse el aprendizaje. Hay personas que después de mucho esfuerzo pueden no llegar a hablar un segundo idioma. En el mundo empresarial es común que muchas innovaciones nunca terminen desarrollándose del todo ni lanzándose al mercado. Lo importante es la posibilidad de aprendizaje. Si se produce o no este aprendizaje dependerá de muchos factores. Lo que es claro es que la empresa que no lo intenta nunca aprenderá y quedará obsoleta y que la empresa predispuesta a intentarlo unos u otros aprendizajes acabará logrando.

Una universidad fomenta el aprendizaje operativo cuando ofrece clases de idiomas a sus profesores para que en un futuro puedan impartir clase en diferentes lenguas. Una empresa facilita el aprendizaje operativo cuando se expande internacionalmente y así aprende cómo acercarse al consumidor extranjero.

Que una organización facilite el aprendizaje operativo no implica necesariamente que los miembros de la organización quieran aprender. Incluso, que

las personas que conforman la organización aprendan, no implica que la organización aprenda. Las personas han de querer aprender y han de querer poner ese aprendizaje al servicio de la organización. Y eso requiere que en la organización haya unidad, el tercer parámetro al que se refería Pérez-López y que veremos a continuación. Sólo así la organización podrá evolucionar y adaptarse a nuevas circunstancias. Podemos decir que una organización ha aprendido cuando lo aprendido ya no depende de las personas sobre las que reside este aprendizaje. El aprendizaje está suficientemente interiorizado en la organización de modo que la organización ya posee ese aprendizaje sin depender de las personas que aprendieron.

***Unidad de una organización.*** Se entiende por unidad de una organización el grado de identificación de los miembros de la organización con la misión (Pérez-López, 2018; Ariño, 2005; Ferreiro, Alcázar, 2019). Identificación con el valor real que la organización crea y aporta, no por lo que se recibe de esa organización, ni por lo que en ella se aprende.

Si lo que identifica a una persona con una organización es lo que recibe de ella, el salario o cualquier otra cosa, eso no es unidad. Eso significa que trabajar en esta organización es eficaz para esta persona. Si este fuera el caso, en cuanto esta persona encontrara una organización en la que recibiera más, en forma de salario o de otro tipo de ventaja, esta persona se iría a ese otro lugar. Del mismo modo si lo que identifica a la persona es lo que en una organización se aprende, una vez aprendido ya no habría razón para estar allí. Además, en este caso se podría poner lo aprendido al servicio de cualquier otra organización que lo valorara.

La unidad se produce cuando las personas están identificadas con el valor real que se crea en la organización, con la utilidad real de lo que allí se hace. Utilidad que procede de que satisface una necesidad real de los clientes. De allí que una organización cuya misión no fuera satisfacer una necesidad real es imposible que genere unidad.

¿De qué depende la capacidad de una organización de generar unidad? Pues depende de sus valores. De qué valora la organización (Ariño, 2005; Ferreiro, Alcázar, 2019). En concreto depende de cómo se valoran a las personas en esa organización, y más en concreto depende de cómo cada persona percibe cómo se la valora a ella misma en la organización. Si yo soy valorado, si yo importo, si yo soy importante en la organización es más fácil que yo me identifique con lo que allí se hace. Y en general una persona calibra cuánto y cómo se le valora en una organización viendo cómo se valora a cualquier otra

persona de la organización, sea empleado, cliente, potencial cliente o proveedor. De esta manera una empresa que trata injustamente a un empleado es difícil que genere unidad. Yo podría ser ese empleado injustamente tratado. Del mismo modo empresas que hacen publicidad engañosa difícilmente generan unidad. Yo podría ser el potencial cliente engañado, etc.

El concepto de unidad está fuertemente ligado al aprendizaje relacional (Pérez-López, 2018; Ariño, 2005; Andreu, 2014). El aprendizaje relacional, que puede ser positivo o negativo, es aquel que permite que en una organización mejore o empeore la unidad. Cuando la dirección de una organización no valora a su personal, se deteriora la unidad que pudiera haber en la organización produciéndose un aprendizaje negativo. Al contrario, cuando la dirección aprende a valorar más a las personas, facilita la unidad de la organización, produciéndose en la organización, un aprendizaje positivo. Estos aprendizajes que mejoran o empeoran la unidad de una organización no son aprendizajes operativos. Por eso los hemos llamado aprendizajes relacionales. Es lo que Pérez-López llamaba aprendizaje evaluativo.

Una importante consideración hay que hacer con respecto a la unidad de una organización. Como la unidad es el grado de identificación de los miembros de una organización con la misión, la unidad depende de las personas que componen la organización. Y cada persona, como ser libre que es se identifica con lo que quiere y solo si quiere. De ahí la importancia de la contratación de personas en una organización. Es clave para la unidad de la organización contratar personas con capacidad de identificarse con la misión. Este hecho hace que la contratación de personas sea una actividad importantísima dentro de una organización (Ariño, 2005).

Eficacia, aprendizaje operativo y unidad son las tres dimensiones que nos permiten detectar y calibrar la calidad de una organización. Una empresa que sea eficaz, que además esté continuamente aprendiendo, innovando y poniéndose al día y que consiga comprometer a su gente con la misión, con la utilidad real de lo que allí se realiza, es una empresa de calidad. Esta empresa está en las condiciones óptimas para cumplir su misión.

Las tres dimensiones están interrelacionadas. La unidad, por ejemplo, es necesaria para que se produzca el aprendizaje operativo en una empresa. Si no hay unidad, los empleados no tendrán razones para poner el aprendizaje que hayan adquirido al servicio de la empresa. Es más, sin unidad, estos empleados quizás tendrán un incentivo para utilizar lo aprendido en contra de la empresa. Debemos tener en cuenta que no siempre las tres dimensiones están alineadas.

das. Puede haber ocasiones en que la eficacia esté reñida con el aprendizaje operativo. Todo aprendizaje tiene un coste y si una empresa se centra demasiado en lograr la máxima eficacia, como puede ser la maximización de beneficios, difícilmente querrá asumir este coste de aprendizaje, salvo que los beneficios se vayan a materializar muy a corto plazo y el riesgo de que se acabe fracasando sea muy pequeña. Por lo que fácilmente una empresa que intente maximizar beneficios pronto se quedará obsoleta y por tanto fracasando en su intento de maximizar los beneficios. Tal como apuntábamos antes, la maximización de beneficios como finalidad de una empresa es una finalidad contradictoria.

Un último apunte antes de pasar al siguiente apartado es advertir que en este trabajo hemos entendido por eficacia la eficacia a corto plazo y por maximización de beneficios la maximización también a corto plazo. Tanto la eficacia a largo plazo, como los beneficios a largo plazo requieren una organización de calidad.

Pérez-López describió las tres dimensiones de manera general, dejando a los expertos de las materias específicas el cómo tenerlas en cuenta según las diversas circunstancias y tipo de organización dependiendo si es una empresa, una ONG, una asociación, el ejército o un ayuntamiento. Dependiendo también de si la organización opera en un entorno estable o en un entorno turbulento de gran incertidumbre y ambigüedad.

### *Dirigir en entornos turbulentos*

Hemos visto como la calidad de una organización viene dada en función de su eficacia, su atraktividad y su unidad. Los directivos de las empresas deben por tanto trabajar estas tres dimensiones en sus organizaciones para garantizar su buena marcha. El análisis que se ha hecho de la calidad de una organización es a un nivel tal que lo hace independiente del sector, del entorno externo, de la etapa en que se encuentra la empresa dentro de su ciclo de vida, de si cotiza o no en bolsa, de si es grande o pequeña, está en fase de emprendimiento o está ya consolidada, si es una pyme o si es una gran empresa, si es una empresa familiar u otro tipo de empresa. De si es una empresa de negocios o cualquier otro tipo de organización que tuviera un propósito.

A lo largo de las décadas se han propuesto distintos modos de abordar la eficacia, el aprendizaje operativo y la unidad de las empresas en distintas circunstancias. Nuestro objetivo en este artículo es mostrar las diferencias en cómo abordar estos tres parámetros en función de si nos encontramos en un

entorno estable o en un entorno turbulento. Y la razón de hacerlo así es porque mucho se ha dicho de cómo construir excelencia empresarial en entornos estables, ya que las últimas dos décadas del siglo pasado fueron décadas muy estables donde los cambios se producían muy lentamente y la actividad empresarial se desarrollaba en entornos predecibles. Todo esto cambió a la vuelta del siglo y las prácticas que fueron útiles en aquellos tiempos requieren ser revisadas y adaptadas a la nueva situación.

Más allá de la brusca caída del telón de acero, entre el año 1980 y el 2000, se produjeron pocos cambios en el entorno empresarial y los cambios eran planificados y predecibles como la consolidación de la Unión Europea y los acuerdos para una eventual unificación de su moneda, la irrupción de internet en los últimos años de este periodo, la Subida de los precios de la energía, etc. Nada comparado con los bruscos cambios producidos en las dos décadas siguientes entre el año 2000 y el 2020: terrorismo islámico, crisis económica y financiera a nivel global, crisis sanitaria del Covid19, inmigraciones masivas, irrupción de China como potencia económica y política, ciberseguridad, guerra comercial entre Estados Unidos y China, tensiones por el liderazgo mundial, revolución de las telecomunicaciones, creciente globalización y posterior desaceleración tras la pandemia, etc.

***Eficacia en entornos turbulentos.*** Las empresas consiguen sus objetivos mediante su estrategia. La estrategia de una empresa establece a dónde quiere llegar la empresa y el modo cómo llegar allí. Guía básica para diseñar una estrategia ha sido el análisis estructural de los sectores propuesto por Porter (1980, 1996). Según Porter el atractivo de un sector depende de las barreras de entrada y por tanto la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, el de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y el grado de rivalidad en el sector. En función de estas variables un sector tiene un mayor o menor potencial de rentabilidad. Una vez escogido el sector, Porter describía las tres estrategias genéricas con las que se puede competir en él: competir en costes, en diferenciación o enfocándose en un nicho (Porter, 1980). Cada empresa debe concretar la estrategia que escoge según sus circunstancias particulares. La matriz de potencial de crecimiento versus participación de mercado desarrollada por Boston Consulting Group es también una herramienta de que disponen las empresas para diseñar sus estrategias.

Barney y otros autores (Barney, 1991; Penrose, Penrose, 2009; Prahalad, Hamel, 1990). desarrollaron la idea de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades. La empresa, según esta visión, debe centrarse en desarrollar recursos y capacidades que le den una competencia distintiva sobre la



que llevar a cabo sus operaciones. Los recursos y capacidades, para ser fuente de ventaja competitiva sostenible deben ser, valiosos, poco frecuentes, difíciles de imitar y difíciles de sustituir. Recursos con estas cuatro características son fuente de ventaja competitiva para una empresa, según este paradigma.

Tanto el análisis estructural de las industrias como la empresa vista como conjunto de recursos proporcionan elementos para diseñar la estrategia de una empresa. Son procedimientos útiles en entornos estables, donde se puede hacer una planificación estratégica a largo plazo e ir ajustándola conforme cambian las circunstancias. Sin embargo, en entornos turbulentos estos procedimientos, aunque siguen siendo necesarios, tienen una validez limitada. Es común denominar estos entornos turbulentos como entornos VUCA (del inglés *volatility*, *uncertainty*, *complexity* y *ambiguity*). Es decir, entornos que cambian constantemente, son inciertos, complejos y ambiguos. Ante este tipo de entornos, los directivos de una organización deben desarrollar sus estrategias de un modo distinto a como se hacía cuando las condiciones externas solían ser más estables y predecibles.

Sin pretender hacer unas recomendaciones exhaustivas de los modos de abordar situaciones VUCA (Millar, Groth, Mahon, 2018; Shoemaker, Day, 2021; Day, Shoemaker, 2016; Bennett, Lemoine, 2014), nos permitimos hacer algunos apuntes. Es importante resaltar que las situaciones turbulentas pueden ser de muy distinto tipo. Pueden ser volátiles e inciertas, pero no complejas ni ambiguas; o volátiles, ambiguas e inciertas, pero no complejas. Por lo tanto, se hace necesario distinguir cada una de estas características (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y dada una situación saber diagnosticar cuáles de las anteriores características la hacen turbulenta.

1. Volatilidad. Una situación es volátil cuando cambia mucho, muy frecuentemente y no es posible determinar en qué dirección va a cambiar (Day, Shoemaker, 2016). El precio del petróleo es muy volátil. Una empresa que dependa en buena medida del petróleo se enfrenta a una alta volatilidad. Una pandemia como la del Covid19 genera volatilidad.

Hay diversos modos de gestionar la volatilidad. Comprar seguros en los mercados de futuros, para asegurar los precios de los componentes que una empresa utiliza es uno de esos modos. Southwest Airlines fue la única aerolínea norteamericana rentable el año posterior a los atentados de las torres gemelas, en parte por haber asegurado el suministro de combustible en los mercados financieros.

Crear redundancias es otra manera de manejar la volatilidad. En entornos estables donde hay pocos cambios se pueden optimizar los suministros de

bido a que hay pocas interrupciones. Cuando las interrupciones están a la orden del día es necesario mantener stocks de seguridad, tanto de materias como de personas. Si se tienen las personas justas para desempeñar las operaciones y las actividades en una empresa, en un entorno de grandes cambios, fácilmente se tensiona la organización y se deteriora el compromiso de las personas con la empresa. Mantener más recursos de los necesarios puede parecer ineficiente, pero más ineficientes pueden ser las continuas interrupciones.

Ante las redundancias, se requiere el juicio para evaluar hasta qué punto una disminución de la eficiencia viene compensada por la necesidad de redundancia, y esto es un juicio que la dirección de la empresa debe hacer.

2. Incertidumbre. Una situación es incierta cuando no se sabe lo que va a pasar. Puede haber cambios o puede haber estabilidad. Lo que va a suceder en una expedición de subida al Everest es algo muy incierto. Entre los diversos modos de abordar las situaciones inciertas está el buscar información. La información tiene un valor, y también tiene un coste por lo que hay que ponderar si el valor que proporciona la información compensa su coste.

Es importante para reducir la incertidumbre ser capaz de recabar toda la información tácita que existe en los cerebros y las experiencias de las personas que componen la organización. Muchas veces la dirección de una empresa solo tiene en cuenta la información codificada y la aportada por el equipo directivo. Contar con lo que saben todos los miembros de la organización, especialmente los de niveles jerárquicos más bajos es una valiosa fuente de información que reduce la incertidumbre.

3. Complejidad. Una situación es compleja si se ve afectada por muchas variables interrelacionadas entre sí, de modo que, si se modifica una variable, las otras se mueven en distintas direcciones, que a su vez afectan otras variables, incluso algunas de las iniciales que varían en dirección contraria a cómo habían variado antes, de modo que no se sabe cuál va a ser el resultado final (Sull, Eisenhardt, 2012). El tiempo que va a hacer dentro de 24 horas es algo que se ve afectado por muchísimas variables que se retroalimentan. La operativa de un aeropuerto también proporciona un ejemplo de situación compleja.

Compárese el resultado del lanzamiento de una moneda con la resolución del cubo de Rubik. El lanzamiento de una moneda presenta la máxima incertidumbre y la mínima complejidad, mientras que la resolución del cubo de Rubik es muy compleja mientras que no ofrece ninguna incertidumbre.

La complejidad puede requerir reestructurar la empresa. La estructura organizativa necesaria cuando la empresa es pequeña es distinta a cuando es

grande y sus actividades son más complejas. Hay que tener especial cuidado con las situaciones de crecimiento anual moderado, pero continua a lo largo de los años. De un año para otro no se aprecian grandes diferencias en la situación de una empresa, pero la complejidad acumulada a lo largo de los años genera tensiones que hay que abordar.

Para tratar la complejidad son muy importantes las personas experimentadas en la empresa. Personas que a lo largo de los años han acumulado un conocimiento tácito de lo que pasa y saben cuáles son las variables más importantes que afectan a la buena marcha de la empresa, y saben que, si se toca tal variable, el resultado final va a ser tal o cual.

También hay que decir que la complejidad genera oportunidades para quienes saben gestionarla. Hay una complejidad benigna, la propia de la situación en que se está y una complejidad maligna, la que se genera con el acumulado a lo largo del tiempo de modos de hacer ineficientes. Es esta complejidad maligna la que hay que eliminar. La complejidad benigna hay que gestionarla.

4. Ambigüedad. Una situación es ambigua cuando no se conocen las relaciones causa efecto. Cuando no se sabe por qué pasan las cosas que pasan. El futuro de la prensa en papel. La situación del mundo los días inmediatamente posteriores a los atentados terrorista de las torres gemelas en Nueva York, etc.

El modo de abordar las situaciones ambiguas es haciendo experimentos de bajo coste. Se formulan unas hipótesis y se realiza un experimento para confirmarlo. Si se confirma se ha aprendido. Si se rechaza, se ha aprendido también que ésa no es la causa de la situación observada. Es importante que el experimento sea de bajo coste, de modo que si fracasa no tenga graves consecuencias. El objetivo es aprender, y por lo tanto se debe posibilitar la experimentación, lo cual requiere que se permitan los errores. Si los experimentos fallidos se castigan, los miembros de la organización no experimentarán y la organización no aprenderá. Se trata, según el proverbio chino, de tantear las piedras antes de cruzar el río.

Es necesario, por tanto, ante una situación turbulenta, distinguir cuales de las cuatro componentes VUCA contiene, para tratarla del modo oportuno (Bennett, Lemoine, 2014).

También la gestión de riesgos forma parte importante de la estrategia en entornos turbulentos. Si en entornos estables la estrategia se centra en conse-

guir objetivos, en entornos turbulentos, además de conseguir objetivos, una empresa ha de saber cómo afrontar la situación del entorno y gestionar adecuadamente los riesgos en que incurre, tanto los evitables como los estratégicos y los externos (Kaplan, Mikes, 2012).

***Atractividad en entornos turbulentos.*** Nunca es más necesario el aprendizaje operativo que en los entornos turbulentos. En los entornos estables, lo que una empresa sabe hacer puede serle útil durante mucho tiempo. En los entornos turbulentos como los de las dos primeras décadas del presente siglo, lo que se sabe hacer en un momento dado deja de ser útil al cabo del tiempo. Las circunstancias han cambiado enormemente. En entornos estables, las capacidades ordinarias eran suficientes en una empresa. En entornos turbulentos son necesarias las capacidades dinámicas.

Capacidades ordinarias son las capacidades con que cuenta una empresa para llevar a cabo sus actividades. Es lo que una empresa sabe hacer: eficiencia operativa, capacidades de marketing y de ventas, capacidad de establecer alianzas con proveedores y empresas clientes, etc. Una empresa que sabe hacer bien lo que hace es porque posee una serie de capacidades. Las capacidades dinámicas son las capacidades que te hacen adquirir fácil y rápidamente nuevas capacidades (Teece, Pisan, Shuen, 1997). Es la capacidad de combinar capacidades y competencias que una empresa posee para crear unas nuevas capacidades que quizá antes no eran necesarias y ahora lo empiezan a ser. En un entorno dinámico, cambiante y turbulento son estas capacidades dinámicas las que son necesarias. Las capacidades ordinarias pueden quedar fácilmente obsoletas y lo que se necesita es la capacidad de desarrollar nuevas capacidades útiles en el nuevo entorno.

Hay tres grandes grupos de capacidades dinámicas necesarias para abordar un entorno turbulento: la capacidad de presentir los cambios, la capacidad de enfrentarse a esos cambios y la capacidad de transformar la empresa para adaptarse a la nueva situación (Teece, 2007).

La capacidad de *presentir los cambios* que se avecinan. En entornos turbulentos es necesario que la empresa esté preparada para la nueva situación. Para eso es importante anticiparse a los cambios. Es necesario desarrollar una capacidad de visión periférica para saber ver señales borrosas más allá de las tendencias observables. Saber conectar señales débiles del entorno. Ser una organización vigilante, consciente de que el entorno es cambiante, y poder detectar amenazas inminentes y posibles oportunidades (Shoemaker, Day, 2021).

Adquirir y desarrollar esta capacidad de presentir los cambios requiere por parte de los directivos dedicar tiempo e interés en explorar y vigilar el entorno. También requiere rodearse de gente diversa. Personas que planteen distintos puntos de vista, aunque puedan ser incómodas en la organización. Cuanta mayor variedad de opiniones y de perspectivas, mejores posibilidades de calibrar el futuro que se avecina. Requiere también compromiso de la alta dirección y de los consejos de administración con la necesidad de dedicar recursos y tiempo para vigilar el entorno tanto el próximo a la organización como el más periférico.

Presentir los cambios requiere no tanto mirar a como el cambiante entorno puede afectar a nuestra estrategia cuanto enfrentarse a ese entorno cambiante con nuevos planteamientos

La capacidad de *enfrentarse a esos cambios* (Teece, 2007). Además de ser capaz de presentir los cambios, ante los entornos turbulentos, una organización necesita saber qué hacer ante esos cambios que intuye se avecinan. Las capacidades dinámicas necesarias para enfrentarse a los cambios requieren no prestar demasiada atención a las fortalezas o debilidades de la empresa para evitar quedar anclados en la situación actual. No se trata de mirar lo que se hace y ver cómo se puede hacer mejor, sino de mirar al futuro y analizar cómo abordarlo. Futuro impreciso, borroso e incierto. Los entornos turbulentos pueden requerir cambios radicales en el modo de abordar las situaciones. Confiar en un pasado brillante puede llevar a grandes fracasos como bien aprendieron Nokia, Kodak o BlackBerry.

Además de enfrentarse a los cambios una empresa, en entornos turbulentos puede necesitar transformarse para aprovechar las oportunidades que estos cambios pueden traer.

La capacidad de *transformar la empresa* (Teece, 2007; Day; Shoemaker, 2016). Hacer los cambios necesarios para aprovechar la nueva situación. En entornos turbulentos los cambios incrementales en la empresa no son suficientes. Se requieren cambios de envergadura. En el sector del taxi un cambio incremental fue el permitir que el usuario además de poder pagar con efectivo, también lo pudiera hacer con tarjeta de crédito. Ante la llegada de nuevos modelos de negocio como las plataformas de vehículos de turismo con conductor (VTC), las empresas de taxis necesitan una transformación más radical en su modo de operar.

Algunas empresas lo que han hecho ha sido entrar en un sector estable y provocar turbulencias. Las turbulencias generan oportunidades de negocio al crear inestabilidad en las empresas tradicionales del sector. Es el caso de las

plataformas VTC o de las plataformas que permiten a los propietarios de pisos poner sus pisos o algunas habitaciones en alquiler algunos días como posibilidad de alojamiento. Ante estas nuevas situaciones, las cadenas de coches y de hoteles se están teniendo que transformar para poder ser competitivas.

Una empresa con capacidades dinámicas es una empresa que está continuamente transformándose ante los rápidos cambios del entorno. Esta capacidad de desarrollar nuevas capacidades ofrece grandes posibilidades de aprendizaje operativo. Cosas que antes no se sabían hacer ahora se han aprendido. Es por esto por lo que el desarrollo de capacidades dinámicas es un potente generador de atraktividad en una organización.

*Unidad en entornos turbulentos* (Pérez-López, 2018; Ariño, 2005; Ferrero; Alcázar, 2019; Malnight; Buche; Dhanaraj, 2019; Porter; Kramer, 2011). Poca diferencia hay para el desarrollo de la unidad entre una situación estable o una turbulenta. Pues, decíamos, el principal factor del que depende la unidad de una organización es cómo se trata a las personas en la organización Y el cómo se trata es algo independiente del entorno externo, y depende más de los valores que encarna el equipo directivo. Posiblemente en un entorno turbulento sea más fácil generar o destruir la unidad de una organización, pues la turbulencia del entorno hace que la toma de decisiones cobre especial importancia en el equipo directivo, y así sea más fácil calibrar cuál es el valor que se da a las personas cuando se toman decisiones. En situaciones turbulentas es más fácil desarrollar unidad en la organización, como también más fácil destruirla.

## CONCLUSIONES

Hemos mostrado cómo la aplicación del modelo de Pérez-López de diagnóstico de la calidad de una organización mediante los parámetros de eficacia, atraktividad -aprendizaje operativo- y unidad, requiere una adaptación a las circunstancias del entorno. En entornos estables como los vividos en las dos últimas décadas del siglo pasado, lo que se requería era una planificación estratégica, una adquisición y desarrollo de capacidades y una misión clara. En entornos turbulentos, como los que han sido las dos primeras décadas del nuevo milenio, y previsiblemente la tercera década también, la estrategia debe estar continuamente adaptándose a las nuevas situaciones.

Si en los entornos estables las compañías tenían que centrarse en adquirir competencias y habilidades que les permitían llevar a cabo su estrategia y

distinguirse de los competidores, en entornos VUCA lo necesario es aprender a adquirir nuevas competencias y capacidades. Adquirir capacidades dinámicas.

Los requisitos necesarios para generar unidad en las organizaciones son los mismos con independencia de estar en entornos estables o turbulentos. Aunque también es cierto que en entornos turbulentos se dan mejores condiciones para generar unidad y también para destruirla, que en entornos estables.

### BIBLIOGRAFÍA

Andreu, Rafael (2014), *Huellas. Construyendo valor desde la empresa*. Barcelona: Ediciones DAU S.L.

ISBN: 8494103156.

Ariño, Miguel Ángel (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona: Ediciones Deusto.

ISBN: 8423423158.

Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bennett, Nathan; Lemoine, G. James (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Business Roundtable (1981). *Statement on Corporate Responsibility*, <http://www.ralphgomory.com/wp-content/uploads/2018/05/1981-Business--Roundtable-Statement-on-Corporate-Responsibility-11.pdf>

Business Roundtable (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*. <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

Day, George S.; Shea, Gregory (2020). Changing the Work of Innovation: A Systems Approach. *California Management Review*, 63(1), 41-60. <https://doi.org/10.1177/0008125620962123>

Day, George S.; Shoemaker, Paul J. H. (2005). Scanning the Periphery. *Harvard Business Review*, 83(11), 135-148.

<https://www.thefreelibrary.com/Scanning+the+Periphery.-a0143871767>

Day, George S.; Shoemaker, Paul J. H. (2006). *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that will Make or Break your Company*. Harvard: Harvard Business Review Press.

ISBN: 9781422101544.

Day, George S.; Shoemaker, Paul J. H. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>

Expansión (2009). *Welch reniega de la “creación de valor” para los accionistas*.

<https://www.expansion.com>

Ferreiro, Pablo; Alcázar, Manolo (2019). *Gobierno de personas en la empresa*, Octava edición. Piura: Universidad de Piura.

ISBN: 179883104X.

Kaplan, Robert. S.; Mikes, Anette (2012). Managing Risks: a New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.

<http://dx.doi.org/10.1177/00081256211019801>

Kogut, Bruce; Zander, Udo (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>

Malnight, Thomas W.; Buche, Ivy; Dhanaraj, Charles (2019). Put Purpose at the Core of your Strategy. *Harvard Business Review*, 97(5), 70-78.

<https://www.imd.org/research-knowledge/articles/put-purpose-at-the-core-of-strategy/>

Millar, Carla J. M.; Groth, Olaf; Mahon, John F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.

<https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 105. New York: Oxford University Press.



ISBN: 0195092694.

Penrose, Edith; Penrose, Edith Tilton (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*, Fourth edition. New York: Oxford University Press.

ISBN:9780199573844.

Pérez López, Juan Antonio (2018). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Séptima edición. Madrid: Ediciones Rialp.

ISBN: 9788432149184.

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

ISBN: 0684841487.

Porter, Michael (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-80.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10698>

Porter, Michael; Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

[https://nanopdf.com/download/prahalad-and-hammel-core-competence\\_pdf](https://nanopdf.com/download/prahalad-and-hammel-core-competence_pdf)

Shoemaker, Paul J. H.; Heaton, Sohvi y Teece, David (2018). Innovation, Dynamic Capabilities and Leadership, *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>

Shoemaker, Paul J. H.; Day, George (2021). “Preparing Organizations for Greater Turbulence”. *California Management Review*, 63(4), 64-86.

<https://doi.org/10.1177/00081256211022039>

Sull, Donald; Eisenhardt, Kathleen M. (2012). Simple Rules for a Complex World. *Harvard Business Review*, 90(9), 68-74.

<https://hbr.org/2012/09/simple-rules-for-a-complex-world>

Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

<https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, David; Peteraf, Margaret; Leih, Sohvi (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>