

La Flexibilidad Organizacional como Pilar para el Crecimiento en Empresas del Sector
Servicios

Laura Estefany Marín Quitian, Marilza Velasco Angulo, Maryuri Alexandra Vera
Sánchez y Nidyan Lorena Basto Moreno

Trabajo de Grado para Optar el Título de profesional en Gestión Empresarial

Director

Luz Helena Villamizar Cáceres

Magister en administración de Organizaciones

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

Dedicatorias

A Dios, con inmensa gratitud por su presencia constante durante este proceso.

A nuestras familias Marín Quitian, Velasco Angulo, Vera Sánchez y Basto Moreno, siendo el motor y motivación para superar los retos, vencer el miedo y confiar en nuestras capacidades.

Al CIPAS por la confianza, el apoyo y el trabajo en equipo.

A un gran amigo, por su apoyo incondicional, por cada palabra de ánimo y por recordarme siempre, que podía lograrlo.

A Evans Hernández y Emily Marín, por su alegría e inspiración.

A mi compañero de vida, Santiago Maldonado, por su apoyo incondicional, comprensión y constantes palabras de aliento durante este proceso. Gracias por acompañarme y motivarme a alcanzar esta meta.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a quien permitió que todo esto fuera posible: a Dios, fuente de vida, sabiduría y fortaleza, quien ha sido nuestro apoyo fundamental en cada etapa de este proceso, iluminándonos y guiándonos en los momentos de dificultad, y acompañándonos a lo largo de este trayecto hasta permitirnos culminarlo con éxito.

A nuestra segunda familia, la Universidad Industrial de Santander - IPRED, por la oportunidad de formarnos como personas y como profesionales, por darnos los cimientos necesarios para luchar por nuestras metas e incentivarnos a cumplir nuestros sueños.

A nuestra directora de trabajo de grado, Luz Helena Villamizar Cáceres, por su acompañamiento, orientación, paciencia, consejos y aportes, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este seminario.

De igual manera, agradecemos a nuestros tutores, compañeros y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, nos apoyaron, motivaron y acompañaron durante este camino, contribuyendo significativamente al cumplimiento de este objetivo.

Con gratitud

Laura Estefany Marín Quitian

Marilza Velasco Angulo

Maryuri Alexandra Vera Sánchez

Nidyan Lorena Basto Moreno

Contenido

Introducción	14
1. Generalidades del seminario de investigación	18
1.1 Qué es el seminario de investigación	18
1.2 Objetivo del seminario de investigación	18
1.3 Ventajas del seminario de investigación	19
1.4 Características del seminario de investigación	20
1.5 Organización del seminario de investigación	21
1.5.1 Tema del seminario de investigación	23
1.5.2 Dirección del seminario de investigación	23
1.5.3 Desempeño de los roles	24
1.6 Metodología	28
2. Problema de investigación	29
2.1 Descripción del problema	29
2.2 Objetivos	35
2.2.1 Objetivo General	35
2.2.2 Objetivos Específicos	35
2.3 Justificación	35
3. Planeación del seminario de investigación	37
3.1 Estudio bibliográfico	37
3.2 Temas y subtemas	58
3.3 Planificación de las sesiones	59
4. Ejecución del seminario de investigación	61
4.1 Documentación para los subtemas	61

4.2 Desarrollo de una sesión	62
4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión	65
5. Documentos finales.....	66
5.1 Informe final de la investigación	67
5.2 Información recopilada	67
5.3 Presentaciones.....	68
5.4 Apéndices de los documentos de las presentaciones	68
6. Resultados de la investigación.....	69
6.1 Fundamentos teóricos	69
6.1.1 Flexibilidad organizacional en el Sector servicios.....	69
6.1.2 Capacidades y factores asociados a la flexibilidad organizacional	83
6.1.3 Teoría de la contingencia de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch	92
6.1.4 Organizaciones flexibles según el modelo de Tom Burns y G. M. Stalker	94
6.1.5 Flexibilidad organizacional en la sostenibilidad y crecimiento empresarial	95
6.2 Estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional.....	97
6.2.1 Metodologías de la flexibilidad organizacional.....	98
6.2.2 Estrategias de la flexibilidad organizacional	101
6.2.3 Teorías del cambio organizacional	104
6.2.4 Factores claves para la implementación de flexibilidad	108
6.2.5 Impacto de la flexibilidad Organizacional en el desarrollo empresarial.....	110
6.2.6 Tendencias de flexibilidad en el futuro.....	111
6.3 Retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional	112
6.3.1 Beneficios de la flexibilidad organizacional.....	113

6.3.2 Retos y riesgos críticos de la flexibilidad organizacional.....	115
6.4 La flexibilidad organizacional como herramienta fundamental para adaptarse al cambio, casos de éxito	119
6.4.1 Caso Alpina. Alpina presenta su proyecto de transformación digital (Alpina, 2022).	119
6.4.2 Caso Nutresa presentación corporativa (Nutresa, 2021).....	120
6.4.3 Caso Bavaria. Estrategias para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones (Caracol, 2023).	121
6.4.4 Caso Bancolombia. Operación flexible: Estrategias ante la incertidumbre (Bernál, LF& Papell, M. 2024).....	122
6.4.5 Caso ANEIAP. Diseño de una estructura organizacional para grupos estudiantiles que permitan la flexibilidad, agilidad y toma de decisiones. (Córdoba Zambrano, S. 2022).....	123
6.4.6 Caso flexibilidad laboral en Millenials (Niño de Guzmán, V. 2023).	123
Conclusiones	126
Referencias bibliográficas.....	130
Apéndices.....	174

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Aporte de los roles en la formación integral de los participantes</i>	26
Tabla 2 <i>Temas y subtemas del seminario de investigación</i>	58
Tabla 3. <i>Planificación de las sesiones</i>	59
Tabla 4. <i>Evolución conceptual de la flexibilidad organizacional</i>	79
Tabla 5. <i>Acompañantes de la flexibilidad.</i>	84
Tabla 6. <i>Principios que sustentan la flexibilidad organizacional</i>	91
Tabla 7. <i>Conceptualización de las estrategias de flexibilidad organizacional</i>	103
Tabla 8. <i>Definiciones sobre flexibilidad organizacional</i>	188

Lista de figuras

Figura 1. <i>Características del seminario de investigación</i>	20
Figura 2. <i>Organización del seminario de investigación</i>	21
Figura 3. <i>Metodología del seminario de investigación</i>	28
Figura 4. <i>Desarrollo de una sesión</i>	62
Figura 5. <i>Documentos que intervienen en una sesión</i>	65
Figura 6. <i>Documentos finales</i>	67
Figura 7. <i>Enfoques teóricos de la flexibilidad organizacional</i>	72
Figura 8. <i>Dimensiones de la flexibilidad organizacional</i>	75
Figura 9. <i>Factores del contexto empresarial que exigen flexibilidad organizacional</i>	81
Figura 10. <i>Dualidad de la flexibilidad organizacional</i>	83
Figura 11. <i>Relación entre flexibilidad y adaptabilidad</i>	85
Figura 12. <i>Relación entre flexibilidad y agilidad</i>	87
Figura 13. <i>Relación entre flexibilidad y liderazgo</i>	87
Figura 14. <i>La flexibilidad incide en los objetivos organizacionales e individuales</i>	88
Figura 15. <i>Relación entre flexibilidad y resiliencia</i>	89
Figura 16. <i>Relación entre flexibilidad, creatividad e innovación</i>	91
Figura 17. <i>Relación de la teoría de la contingencia y la flexibilidad organizacional</i>	92
Figura 18. <i>Estructuras mecanicistas vs. Orgánicas</i>	94
Figura 19. <i>Flexibilidad organizacional y crecimiento empresarial</i>	97
Figura 20. <i>Metodologías de la flexibilidad organizacional</i>	98
Figura 21. <i>Las cinco disciplinas de Peter Senge</i>	100
Figura 22. <i>Estrategias de flexibilidad organizacional</i>	102

Figura 23. Modelo de Kurt Lewin	105
Figura 24. <i>Modelo de los 8 pasos para el cambio de Kotter</i>	106
Figura 25. <i>Modelo ADKAR de cambio</i>	107
Figura 26. <i>Factores claves para la implementación exitosa</i>	109
Figura 27. <i>Impacto de la flexibilidad organizacional</i>	110
Figura 28. <i>Tendencias de flexibilidad en el futuro</i>	112
Figura 29. <i>Beneficios de la flexibilidad organizacional</i>	114
Figura 30. <i>Retos de la flexibilidad organizacional</i>	117
Figura 31. <i>Dimensiones de la flexibilidad organizacional</i>	183
Figura 32. <i>Factores del contexto empresarial que exigen flexibilidad organizacional</i>	183
Figura 33. <i>Dualidad de la flexibilidad organizacional</i>	185
Figura 34. <i>Las cinco disciplinas de Peter Senge.</i>	202
Figura 35. <i>Aspectos del talento humano.</i>	207
Figura 36. <i>Relación entre los objetivos individuales y organizacionales</i>	208
Figura 37. <i>Estructuras mecanicistas vs estructuras orgánicas</i>	217
Figura 38. <i>Mapa mental gestión cambio organizacional</i>	238
Figura 39. <i>Las 5 etapas del Design Thinking</i>	242
Figura 40. <i>Método de Lean Startup</i>	242
Figura 41. <i>Estrategia del Océano Azul</i>	243
Figura 42. <i>Ventajas de un Estructura organizacional Clara</i>	244
Figura 43. <i>Modelo de los 8 Pasos para el Cambio de Kotter</i>	246
Figura 44. <i>Modelo ADKAR de Cambio</i>	247
Figura 45. <i>Modelo de Kurt Lewin</i>	249

Figura 46. <i>Diagrama de Innovación de Tim Brown</i>	253
Figura 47. <i>Factores Claves para la implementación Exitosa</i>	256
Figura 48. <i>Transformación organizacional</i>	313
Figura 49. <i>Capacidades internas de un sistema flexible, según el modelo de PwC</i>	314
Figura 50. <i>Antes y después de la implementación de un Modelo operativo flexible</i>	316
Figura 51. <i>Evolución de la flexibilidad organizacional en ANEIA</i>	319
Figura 52. <i>Dimensiones de la flexibilidad organizacional y su contribución a la adaptabilidad empresarial</i>	321
Figura 53. <i>Impacto de la flexibilidad organizacional en Nutresa</i>	325

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Formato para la presentación del protocolo</i>	174
Apéndice B. <i>Formato para la presentación de la relatoría</i>	175
Apéndice C. <i>Formato para la presentación de la Correlatoría</i>	176
Apéndice D. <i>Protocolo seminario 1</i>	177
Apéndice E. <i>Relatoría seminario 1</i>	180
Apéndice F. <i>Correlatoría seminario 1</i>	222
Apéndice G. <i>Protocolo Seminario 2</i>	232
Apéndice H. <i>Relatoría seminario 2</i>	232
Apéndice I. <i>Correlatoría seminario 2</i>	260
Apéndice J. <i>Protocolo seminario 3</i>	268
Apéndice K. <i>Relatoría seminario 3</i>	273
Apéndice L. <i>Correlatoría seminario 3</i>	273
Apéndice M. <i>Protocolo seminario 4</i>	301
Apéndice N. <i>Relatoría seminario 4</i>	309
Apéndice O. <i>Correlatoría seminario 4</i>	329

Resumen

Título: La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas del sector servicios*

Autores: Laura Estefany Marín Quitian, Marilza Velasco Angulo, Maryuri Alexandra Vera Sánchez & Nidyan Lorena Basto Moreno**

Palabras Clave: Flexibilidad, estrategias, metodologías, casos empresariales, beneficios.

Descripción:

El seminario de investigación la flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas del sector servicios tuvo como propósito analizar el alcance de la flexibilidad organizacional en el crecimiento y sostenibilidad empresarial. A través de una revisión bibliográfica y el desarrollo de cuatro relatorías, se identificó que la flexibilidad organizacional se relaciona positivamente con la capacidad de respuesta y el desempeño organizacional de las empresas.

La investigación permitió identificar que la flexibilidad constituye una capacidad estratégica que facilita la adaptación de las organizaciones a entornos dinámicos, favoreciendo la innovación, la competitividad, la resiliencia y la viabilidad. Además, posee una naturaleza propia y diferenciada dentro del ámbito organizacional, aunque su desarrollo se ve favorecido con la articulación de otras capacidades orientadas a la adaptación y mejora continua.

Del mismo modo, el análisis teórico permite reconocer que la flexibilidad hace parte del desarrollo de las organizaciones y se ha ido transformando a medida que evoluciona el entorno, mejorando la eficiencia operativa, la toma de decisiones, la satisfacción de los colaboradores, la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado y el desarrollo de ventajas competitivas. No obstante, existen desafíos como la resistencia al cambio lo que pone de manifiesto la necesidad de un buen direccionamiento para resultados eficientes.

Finalmente, mediante el estudio de casos empresariales, se concluyó que la flexibilidad organizacional es un factor determinante para el crecimiento, la productividad y la permanencia de las empresas del sector servicios, al permitirles anticiparse a los cambios del entorno y generar ventajas competitivas sostenibles.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Directora: Luz Helena Villamizar Cáceres. Magíster en Administración de empresas Organizacionales.

Abstract

Title: Organizational flexibility as a pillar for growth in companies in the service sector*

Authors: Laura Estefany Marín Quitian, Marilza Velasco Angulo, Maryuri Alexandra

Vera Sánchez & Nidyan Lorena Basto Moreno**

Keywords: Flexibility, strategies, methodologies, business cases, benefits.

Description:

The research seminar "Organizational Flexibility as a Pillar for Growth in Service Sector Companies" aimed to analyze the impact of organizational flexibility on business growth and sustainability. Through a literature review and the development of four relationships, it was identified that organizational flexibility is positively related to responsiveness and organizational performance.

The research revealed that flexibility constitutes a strategic capability that facilitates organizational adaptation to dynamic environments, fostering innovation, competitiveness, resilience, and viability. Furthermore, it possesses its own distinct nature within the organizational sphere, although its development is enhanced by the integration of other capabilities geared toward adaptation and continuous improvement.

Similarly, the theoretical analysis demonstrates that flexibility is an integral part of organizational development and has been evolving as the environment changes, improving operational efficiency, decision-making, employee satisfaction, responsiveness to market demands, and the development of competitive advantages. However, challenges such as resistance to change highlight the need for effective management to achieve efficient results.

Finally, through the study of business cases, it was concluded that organizational flexibility is a determining factor for the growth, productivity, and sustainability of companies in the service sector, as it allows them to anticipate changes in the environment and generate sustainable competitive advantages.

* Thesis

* Institute of Regional Projection and Distance Education. Business Management. Director: Luz Helena Villamizar Cáceres. Master's in Organizational Business Administration

Introducción

En el documento se desarrolla el seminario de investigación sobre la flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios, donde se evidencia como el sector terciario presenta obstáculos que impiden su rendimiento eficiente en un entorno dinámico, donde la globalización, el avance tecnológico acelerado y las nuevas necesidades de los clientes cambió el juego a las reglas tradicionales, dejando en hincapié la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad en las empresas del sector de servicios. En este contexto, la flexibilidad organizacional se posiciona como una competencia fundamental para afrontar los cambios, desarrollar estrategias, ser competitivos, dar respuestas oportunas a los consumidores y tener rentabilidad. Desde una perspectiva integral, se entiende que las empresas del sector servicios, no basta con ser eficientes operativamente, pues el entorno demanda que construyan capacidades para fortalecer la adaptación a las transformaciones en un contexto dinámico.

La necesidad de adaptación no surge recientemente. La evolución empresarial a través de los siglos ha estado impactada por cambios constantes en el entorno pasando de modelos rígidos a esquemas flexibles. En sus comienzos, las organizaciones operaban en un ambiente estable y predecible, lo que les permitía funcionar con una estructura jerárquica y rígida, pues el entorno no limitaba su operabilidad eficiente, pero, con el auge de la globalización, las tendencias y las nuevas expectativas de los clientes en busca de servicios más eficientes, las organizaciones han sentido la necesidad y obligación de replantear sus modelos de gestión, lo anterior permitió el desarrollo de nuevas formas de incursionar bajo un enfoque de flexibilidad organizacional, en el que cada empresa tenga la habilidad de adaptarse rápidamente y anticiparse a los cambios y desafíos del entorno, siendo esto una ventaja competitiva (Volberda, 1996; Volberda, 1998), por otro lado,

Leguizamo (2018) resalta la importancia de la flexibilidad organizacional para mejorar los niveles de rentabilidad, por medio de esta, las empresas pueden integrar la innovación, la optimización de procesos, fomentar una cultura de adaptabilidad y mejora continua.

Si bien, Volverda (1998), resalta la necesidad de que las organizaciones encuentren un equilibrio entre eficiencia, calidad y flexibilidad sin que una de estas dimensiones sea sacrificada; surge la incógnita si las empresas de servicios logran implementar efectivamente esta flexibilidad organizacional, o si prefieren mantener la eficiencia y calidad bajo un enfoque tradicional, pues aunque la flexibilidad está orientada a adaptarse a entornos dinámicos y a dar respuestas a las necesidades del consumidor, requiere intervenir en factores como la cultura organizacional, la estructura y disponibilidad de recursos. Es decir, más que sustituir la eficiencia y calidad, la flexibilidad organizacional puede entenderse como una capacidad integradora que equilibra estos elementos para ser sostenibles en un contexto complejo, incierto y dinámico.

Desde este aspecto, la investigación se formula a partir de la pregunta ¿Cómo la flexibilidad organizacional es un factor influyente y determinante en el desarrollo y rendimiento en el sector de servicios? A partir de esto, el objetivo principal es analizar el alcance de la flexibilidad organizacional como eje para el crecimiento en las empresas de servicios, identificando metodologías que garanticen el crecimiento y la competitividad del sector terciario. Para ello, se realiza un estudio bibliográfico, que aborde la flexibilidad organizacional desde una perspectiva integral, con la finalidad de comprender la relación positiva con el rendimiento empresarial, a su vez, como impacta en la adaptación de la organización a las transformaciones del entorno.

Esta investigación resulta interesante porque contribuye a entender como por medio de estructuras flexibles la organización genera valor, se espera evidenciar el impacto positivo que tiene en la productividad y sostenibilidad, así mismo, en la toma de decisiones, en la innovación y

en la capacidad de respuesta a los desafíos del entorno. Estos elementos son significativos en el sector servicios, debido a que su dinámica se encuentra relacionada con las expectativas cambiantes del consumidor, con las innovaciones tecnológicas y con la necesidad de ofrecer soluciones oportunas en mercados competitivos. Bajo este enfoque, la investigación no solo permite entender las condiciones del entorno en el que opera una organización, también facilita la identificación de capacidades que favorecen la permanencia y el crecimiento de la organización.

Para el progreso de este trabajo se encuentra estructurado en seis capítulos, en el cual cada uno de ellos permite desarrollar de forma progresiva el seminario de investigación. En el capítulo uno se aborda de forma general las generalidades del seminario de investigación, donde se reconoce la importancia de esta metodología como una estrategia para la construcción de conocimiento mutuo. El capítulo dos se centra en el problema de investigación, donde se da relevancia a las condiciones del entorno y a los desafíos que enfrentan las organizaciones. El capítulo tres corresponde a la planeación del seminario de investigación donde se plasma el estudio bibliográfico, la organización de los temas y subtemas y la planificación de las sesiones, evidenciando la importancia de mantener una adecuada estructura para garantizar coherencia con los objetivos planteados. El capítulo cuatro representa la ejecución del seminario de investigación, en este capítulo se detalla los documentos elaborados para cada subtema, el desarrollo de las sesiones y los elementos que intervienen en cada una de ellas. Así mismo, es un apartado fundamental del proceso investigativo, al permitir el intercambio de ideas, perspectivas y conocimientos para facilitar la comprensión del tema tratado. En el capítulo cinco se reúnen los documentos finales, en los que se destaca el informe final de la investigación, la información recopilada, las presentaciones y los apéndices. Finalmente se encuentra el capítulo seis, el cual constituye el eje central del documento, debido a que en este capítulo se consolidan los resultados

de la investigación, considerados el aporte más significativo derivado de las cuatro relatorías realizadas, posterior a este capítulo se presentan las conclusiones generales y los anexos correspondientes que incluyen los apéndices de las relatorías, correlatorías y protocolos.

1. Generalidades del seminario de investigación

1.1 Qué es el seminario de investigación

El seminario de investigación surgió en la Universidad de Göttingen (Alemania), a finales del siglo XVIII y se consolidó como una estrategia de formación investigativa basada en la participación de directores y estudiantes. Su propósito es fortalecer la construcción del conocimiento mediante el análisis, la discusión y la argumentación de temas de investigación. Para ello, los estudiantes asumen diferentes roles, entre los que se encuentran el relator, el correlator, el participante y el protocolante (UIS, 2007).

Desde nuestra experiencia, la modalidad de seminario de investigación enseña que no basta con recopilar información, si esta no es analizada con criterio, para diferenciar perspectivas y construir argumentos sólidos que aporten al tema seleccionado. De esta manera, incentiva a los estudiantes a tomar posturas y defenderlas con respaldo científico, siendo esta su característica principal, que la información sea verídica.

1.2 Objetivo del seminario de investigación

El seminario de investigación, tiene como propósito formar a los participantes mediante el desarrollo de habilidades que son aplicadas en los roles del proceso investigativo, orientadas al fortalecimiento de la lectura crítica y contribuyendo al desarrollo de la observación y al reconocimiento de problemas presentes en los temas analizados, promoviendo una exploración y construcción de respuestas a nuevos planteamientos, no consiste en replicar estudios ya existentes. Es multidimensional al permitir identificar las relaciones del objeto de estudio con diversos

contextos, como el económico, el político o el social, favoreciendo una comprensión más integral por parte de los estudiantes (UIS, 2007).

En consecuencia, se convirtió en una fuente generadora de conocimiento en el que se fortalece las competencias investigativas. Durante el proceso, permitió desarrollar una mayor capacidad para identificar fuentes bibliográficas acordes al tema seleccionado. De este modo, se eligen los documentos y se analiza la información relevante de los diferentes textos e incrementando el discernimiento crítico y la ampliación de términos asociados al tema.

1.3 Ventajas del seminario de investigación

El seminario de investigación es una herramienta clave para el desarrollo integral de los estudiantes, ya que ofrecen beneficios en su proceso formativo. Primero, permite contar con el apoyo y acompañamiento de un director, quien orienta el desarrollo de esta modalidad de trabajo de grado. Así mismo, promueve el hábito de la investigación y consulta constante del tema de estudio a través de fuentes como libros, bases de datos y textos académicos.

Por otra parte, fomenta la participación de los integrantes mediante habilidades comunicativas y de relación interpersonal, que complementan la formación tanto personal como profesional. De igual manera, impulsa el aprendizaje colaborativo permitiendo a los estudiantes experimentar los beneficios del trabajo en equipo, fortaleciendo la interdisciplinariedad. Facilita el uso de diferentes herramientas didácticas de apoyo, al momento de las sesiones, como un control sobre la planificación establecida de éstas, con la finalidad de desarrollar la habilidad de “aprender a aprender” (UIS, 2007).

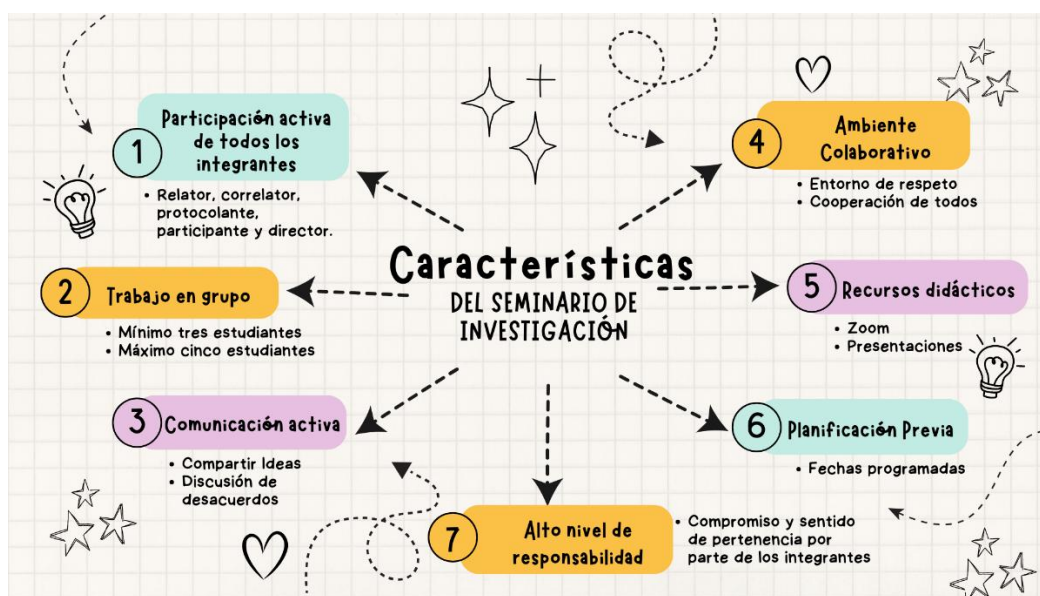
Las autoras reconocen que una de las principales ventajas durante el desarrollo del seminario de investigación, es que se convierte en un espacio formador que prepara a los

estudiantes de forma integral y trasciende de buscar respuestas a preparar a los profesionales para enfrentar desafíos como la escucha, pues el saber escuchar permite discernir y así poder comunicar con fluidez lo que realmente tiene valor, beneficiando la toma de decisiones, además, fortalece la habilidad del liderazgo, la expresión oral, el trabajo en equipo y la capacidad de recibir observaciones de manera constructiva.

1.4 Características del seminario de investigación

Figura 1.

Características del seminario de investigación.



El seminario de investigación se concibe como un espacio de auto aprendizaje en el que se llevan a cabo procesos de análisis, reflexión y construcción de conocimientos. En este sentido, la Universidad Industrial de Santander (2007), enumera las principales características que permiten reconocer su naturaleza investigativa: Participación activa de todos los miembros desde su rol, uso del dialogo constante, ambiente colaborativo, apoyo en recursos didácticos, planificación previa y alto nivel de responsabilidad,

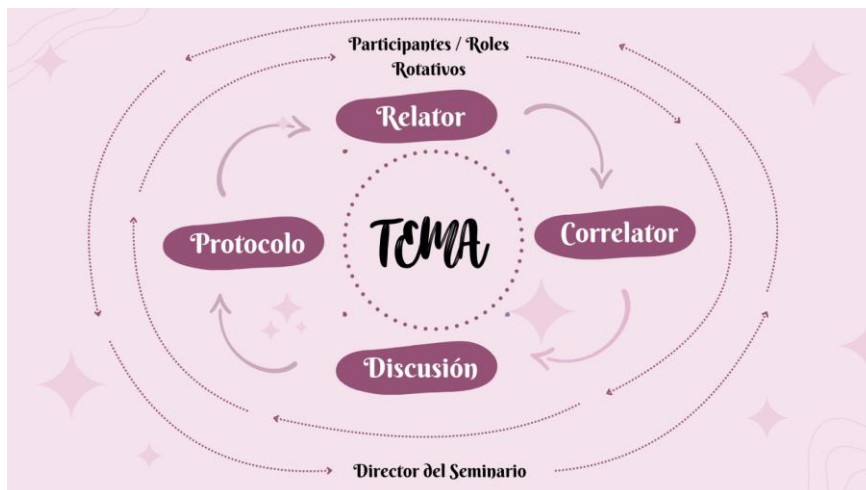
Estas características permiten en cada estudiante el fortalecimiento de habilidades como una acción para compartir ideas en el grupo de trabajo, discutir y retroalimentar, lo que fortalece los conocimientos adquiridos. El dialogo, es la principal herramienta, para el desarrollo optimo del seminario de investigación, permite mantener una comunicación coherente y satisfactoria para el cumplimiento de los objetivos planteados. Del mismo modo, se fomenta un entorno de respeto, de participación y de cooperación entre los integrantes del grupo.

Las sesiones se desarrollan por medio de herramientas y materiales que facilitan el proceso de aprendizaje, por su parte los recursos didácticos facilitan sintetizar información para transmitirla de forma clara y atractiva, puesto que son audiovisual, accediendo a que cada integrante pueda prever una organización clara del proceso, dejando a un lado las improvisaciones. Finalmente, el compromiso por parte de los participantes. Desde la responsabilidad se inician los ambientes propicios para esta metodología de investigación, debido a que se evitan confrontaciones innecesarias y sobre carga para algunos integrantes del seminario, al ser un trabajo en equipo.

1.5 Organización del seminario de investigación

Figura 2.

Organización del seminario de investigación.



UIS (2007) identifica que el seminario de investigación se organiza a partir de un conjunto de actividades estructuradas que permiten el desarrollo y cumplimiento de los objetivos académicos; dichas actividades giran en torno a un tema central, del cual se derivan los subtemas que se abordan en cada una de las sesiones.

Las actividades que componen un seminario de investigación son: La Relatoría, la Correlatoria, la Discusión y el Protocolo que son desarrollados por los integrantes. Cada integrante debe asumir un rol dentro de las actividades del seminario, demostrando autonomía y empoderamiento con su rol, teniendo en cuenta que es rotativo por cada sesión, de esta forma, todos los integrantes experimentan diferentes funciones a lo largo del desarrollo del seminario.

Del mismo modo, la organización del seminario implica la planificación desde diferentes aspectos, tales como, el lugar de desarrollo, número de sesiones, la duración de cada actividad y la fecha en que se ejecutará, lo que permite garantizar el adecuado desarrollo del proceso investigativo y la participación equitativa de cada integrante. Siendo un proceso organizado y sistemático.

1.5.1 Tema del seminario de investigación

El desarrollo del seminario de investigación inicia con la selección del tema general que es consultado entre el director (profesor) y los estudiantes que forman parte del grupo del seminario. Dicho tema se desglosa en subtemas que son tratados en las sesiones. Debe contar con su respectiva bibliografía, la cual debe ser enviada con anticipación, pues los participantes deben consultar la información antes de la sesión con la finalidad que estén informados del tema y se pueda generar la discusión satisfactoriamente (UIS, 2007).

1.5.2 Dirección del seminario de investigación

UIS (2007), explica que la dirección del seminario de investigación lo asume un docente, que debe contar con experiencia y conocimiento en el tema a desarrollar, ya que su función principal es orientar a los participantes en el proceso investigativo, por medio de las asesorías y el acompañamiento para el adecuado desarrollo de las actividades académicas. En este sentido, el docente asume el rol de director, promoviendo la participación activa de los integrantes del grupo y asesorando y motivando a cada estudiante en cada uno de los roles de las actividades del seminario. Por medio de la orientación del director, se encamina el seminario hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el mismo sentido, el director del seminario fomenta la unidad del grupo y un ambiente agradable y adecuado para el intercambio de opiniones, resaltando el respeto, el diálogo y la participación. Durante cada una de las sesiones, el director interviene para la respectiva retroalimentación, así mismo, corregir y complementar las ideas de cada participante, lo que permite propiciar espacios de discusión y debate.

Por último, el liderazgo del director debe basarse en la orientación y no en el autoritarismo, pues esto podría limitar la creatividad de los integrantes. Del mismo modo, se debe evitar posturas que generen dependencia. Al contrario, debe promover la autonomía, la capacidad crítica y el compromiso activo de cada uno de los integrantes. El liderazgo del director es clave, para fomentar la motivación y el enriquecimiento de conocimiento a partir de las ideas compartidas.

1.5.3 Desempeño de los roles

El seminario de investigación se estructura mediante la asignación de roles específicos que se van desarrollando de manera rotativa en las sesiones, permitiendo la involucración completa de todos los participantes.

1.5.3.1 Relatoría. La relatoría es el proceso mediante el cual el estudiante que asume el rol de relator expone el tema correspondiente en cada sesión del seminario. Su objetivo principal es aportar al conocimiento del grupo, información a partir de la investigación previa consultada a través de fuentes bibliográficas, presentando información relevante, coherente y bien fundamentada. Durante su intervención, el relator debe promover la participación del grupo, incentivando la discusión mediante explicaciones claras, una argumentación sólida y la exposición de su punto de vista. Para ello, cuenta con la libertad de organizar su presentación utilizando diferentes recursos didácticos, como ejemplos, comparaciones o experiencias que faciliten la comprensión del tema.

De igual forma, la relatoría puede abordarse desde un enfoque informativo, basado en la objetividad y el uso adecuado de fuentes, o desde un enfoque argumentativo, en el que el relator expone sus conclusiones y reflexiones, contribuyendo a la construcción del aprendizaje en equipo (UIS, 2007). En este sentido, la relatoría establece la respuesta argumentada y sustentada al

objetivo propuesto, por lo cual, es el documento que lidera la sesión, donde posteriormente es la base para definir los resultados de la investigación.

1.5.3.2 Correlatoría. La correlatoría cómo lo explica la Universidad Industrial de Santander (2007), es el proceso mediante el cual el estudiante que asume el rol de correlator complementa y enriquece la relatoría a partir de un análisis crítico. Con base en la exposición del relator, el correlator se enfoca en aspectos específicos que requieren mayor profundidad o en aquellos en los que considera necesario aportar información adicional. Su función no es repetir la información presentada, sino analizarla en términos de contenido, claridad y coherencia.

En este sentido, el correlator expone su postura frente al tema, destacando los aspectos más relevantes de la relatoría y aportando reflexiones propias que contribuyan a profundizar el análisis. Así mismo, su intervención busca motivar a los participantes a involucrarse en el debate, promoviendo la discusión y el intercambio de ideas. Es importante señalar que la correlatoría no debe ser más extensa que la relatoría, ya que su propósito principal es complementar y no sustituir la exposición inicial.

1.5.3.3 Discusión. La discusión es el espacio en el que los participantes, a partir de la relatoría y la correlatoría, intercambian ideas, opiniones y puntos de vista sobre el tema abordado. Este espacio se caracteriza por ser participativo, argumentativo y orientado al enriquecimiento del conocimiento. Para su adecuado desarrollo, se requiere una participación respetuosa y oportuna, en la que se consideren las opiniones de los demás y se realicen aportes críticos de manera constructiva. A través de este ejercicio, los participantes fortalecen habilidades como la escucha activa, la reflexión, la argumentación y el pensamiento crítico. Del mismo modo, la discusión permite generar conclusiones significativas derivadas de la relatoría y la correlatoría, las cuales contribuyen al desarrollo y consolidación del proceso investigativo.

A partir de la discusión se construyen conocimiento colectivo, en el que se integran diferentes perspectivas para abordar de manera amplia los conceptos y opiniones, lo cual es una estrategia importante dentro del seminario de investigación, ya que propicia el aprendizaje mutuo. En la discusión, no sólo los participantes participan, sino que el director también interviene para enriquecer conocimientos. Siendo una característica muy amena del seminario de investigación, en el que todos aprenden de forma conjunta.

1.5.3.4 Protocolo. El protocolo es la evidencia escrita de cada sesión del seminario y constituye un elemento fundamental para la elaboración del informe final. Este documento es elaborado por el protocolante, quien tiene la responsabilidad de registrar de manera clara y organizada las actividades desarrolladas. El protocolo incluye información como el tema tratado, la fecha, la duración, los asistentes, las actividades realizadas, la síntesis de la relatoría y la correlatoria, el desarrollo de la discusión, los aportes de los participantes y los acuerdos o puntos establecidos.

A su vez, el protocolante no solo registra lo ocurrido, sino que también realiza su intervención y valoración del desarrollo de la sesión. Este documento debe ser revisado con anterioridad por el director del seminario y el relator y posteriormente compartido con todos los integrantes del grupo. El protocolante al sistematizar el desarrollo de la sesión, deja constancia para facilitar el seguimiento de los avances y conclusiones sacadas, siendo un insumo para futuras reflexiones.

Tabla 1.

Aporte de los roles en la formación integral de los participantes.

ROL	APORTE
Relator	El rol de RELATOR permite desarrollar capacidades para: • Identificar, seleccionar y organizar materiales, textos y contenidos.

	• Ser un buen expositor, aprender a expresarse y argumentar en público. • Sintetizar ideas y sacar conclusiones propias. • Someterse a la crítica y al juicio colectivo, lo que genera madurez psíquica e intelectual para su vida académica, profesional y personal.
Correlator	El rol de CORRELATOR permite desarrollar capacidades para: • Saber escuchar y potenciar las habilidades de concentración, y realizar aportes de manera valorativa y crítica. • Ejercitar la capacidad de evaluar, mediante la apreciación y valoración del dominio argumental del tema, de la claridad de la exposición y de la capacidad de motivar y convencer al grupo.
Participantes	Los PARTICIPANTES del seminario, a través de la discusión logran: • Autoevaluar su nivel de preparación en cuanto al tema. • Desarrollar habilidades para dialogar, confrontar ideas, trabajar en grupo y respetar la opinión de los demás. • Aprender a participar cuando es pertinente y necesario, registrando, anotando y organizando las ideas y argumentos cuando se desea intervenir, respetando y demostrando interés por apreciar y evaluar los argumentos contrarios
Protocolante	El rol de PROTOCOLANTE permite desarrollar capacidades para: • Percibir y captar lo fundamental de lo tratado en la sesión. • Identificar los momentos más significativos y plasmarlo por escrito. • Generar fuentes de producción intelectual a través de las memorias que son fruto del seminario

Nota. Características y habilidades que debe poseer cada participante según el rol que asuma. Tomado de *lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado*, por UIS 2007. p. 9.

La organización del seminario favoreció que la investigación se desarrollara de manera progresiva, evitando que los temas se abordaran de forma aislada, resaltando el aporte a elementos específicos durante cada etapa para la construcción del conocimiento. De este modo, facilitó la comprensión del tema estudiado y permitió que el análisis se intensificara con mayor claridad y coherencia en el proceso investigativo.

1.6 Metodología

Para llevar a cabo el seminario de investigación de una manera adecuada se trabaja con el documento guía emitido por la Universidad Industrial de Santander en el cual se establece que la metodología se divide en tres partes: planificación, ejecución y finalización, en la primera parte se selecciona el tema a trabajar, se realiza la investigación bibliográfica, se definen los objetivos y se determinan cada uno de los subtemas a trabajar, en cuanto a la segunda parte se estudia el material bibliográfico con el fin de darle un buen desempeño a cada una de las sesiones, así como la elaboración de las respectivas memorias y finalmente se agrupan los resúmenes de las sesiones, los estudios y la documentación realizada para darle desarrollo al documento final de investigación.

Figura 3.

Metodología del seminario de investigación.



La metodología de investigación es una base fundamental para que la investigación sea secuencial y organizada, donde cada fase cumplió una función específica desde la delimitación del tema y sus objetivos hasta los resultados obtenidos. En consecuencia, el desarrollo del seminario bajo esta metodología, permitió mantener una dirección clara, evitando que la búsqueda de la información se alejara del propósito central de la investigación. Es decir, la realización de cada etapa, proporcionó recopilar la información pertinente para el documento final.

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema

La actual era digital con un entorno competitivo y cambiante, el reto principal de las organizaciones es la capacidad de adaptarse a las demandas del consumidor. La flexibilidad organizacional, entendiéndose como flexible la facultad de ajustarse ante los factores externos e internos (Rauda, 2024), es la habilidad de la empresa para responder eficazmente a un entorno dinámico y a la vez mejorar su posición competitiva por medio de la innovación y el desempeño

organizacional (Corpas Rodríguez et al., 2023), permite a las empresas anticiparse a las amenazas, identificar oportunidades y comprender las vulnerabilidades (Consultores, 2016). El sector de servicios enfocado en satisfacer las necesidades de la población enfrenta desafíos significativos como la competitividad, la optimización de procesos, la inclusión de tecnología, la resistencia al cambio, estructuras rígidas y un liderazgo inflexible (Leguizamo, 2018). La ausencia de flexibilidad estratégica y organizativa que se enfoca en la versatilidad de la organización de adecuarse o anticiparse a las amenazas y oportunidades (AsiRural, 2023), interfiere para diseñar una estrategia que enfrente los cambios externos y limita a las organizaciones acceder competitivamente al mercado (Molina, 2008).

Las organizaciones que se niegan a evolucionar frente a los inevitables cambios traídos por la globalización provocan su fracaso (Cruz, 2019). A lo largo del tiempo, se ha observado como por medio de la innovación surgieron organizaciones que se posicionaron en el mercado como líderes, logrando la aceptación deseada por parte del consumidor. Sin embargo, como menciona López (2021), su error fue aferrarse al éxito pensando que sería eterno, al punto de no ceder ni aceptar nuevos cambios en los procesos, ni tomar en cuenta las necesidades actuales de la sociedad. Como resultado fueron reemplazadas por la competencia y perdieron su liderazgo. En este sentido, se comprende que el éxito no garantiza la permanencia de las organizaciones, por el contrario, depende de la capacidad de gestionar la adaptación y anticipación a los cambios del entorno.

Se encuentra el caso de Nokia, esta organización en sus inicios identificó la oportunidad en el mercado tecnológico lanzando productos innovativos, siendo la clave de su éxito, sin embargo, no contaba con la habilidad de adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del consumidor, como resultado la falta de innovación y flexibilidad organizacional fue el inicio de su declive (Castro, 2024). El caso de Nokia es una base que permite entender la necesidad de la

flexibilidad organizacional, pues la ausencia de esta capacidad afecta la competitividad y permanencia de las organizaciones, esto significa, que las empresas del sector servicios, se encuentran mas vulnerables debido a que las necesidades de los consumidores se dinamizan constantemente y otro factor es su permanente interacción con el cliente, lo que influye a que desarrollen capacidades de adaptación, no obstante, si predomina la rigidez, corren el riesgo de perder la ventaja competitiva y su desempeño organizacional sostenible.

En Colombia, la necesidad de la flexibilidad organizacional ha sido expuesta en la pandemia COVID 19, debido a que esta afectación fue un factor crucial que llevó al cierre del 45% de empresas del sector de servicios (Semana, 2021), especialmente las que no fueron capaces de adaptarse a nuevas formas de operación fuera del método tradicional, Cine Colombia por ejemplo cerró algunas de sus sedes por falta de una estrategia que permitiera adaptarse al cambio del entretenimiento en la industria durante la pandemia (Marciales, 2020). A través de la crisis de la pandemia, se interpreta que la flexibilidad organizacional permite a las empresas mantenerse operativas en escenarios de incertidumbre y reducir el impacto sobre su desempeño. A su vez, este contexto permitió que surgieran emprendedores que aprovecharon las oportunidades del mercado al tener en cuenta la nueva realidad y las necesidades cambiantes del consumidor.

No obstante, la pandemia no es el único factor que ha influido en la desaparición de empresas. La era digital también representa un desafío considerable, empresas como Blockbuster una organización que se dedicaba a la renta de películas y videojuegos, en sus inicios captó interés en los clientes, pero no reestructuró su metodología de ingresos a tiempo, su resistencia al cambio resultó en fracaso (Jabbour, 2022), la falta de flexibilidad estratégica se convierte en un factor que induce al fracaso organizacional, pues se limita la capacidad de anticipar y responder a las

transformaciones del entorno, de esto modo, las organizaciones deben innovar y replantear sus estrategias para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado.

Confecámaras (2023) realizó un estudio donde identificó que el 33,5% de las empresas colombianas cierran antes de los cinco años, uno de los factores que incide al cierre de estas organizaciones es el dinamismo del entorno, las empresas no cuentan con la capacidad de adaptarse a los mercados, lo que refleja la necesidad de manejar una flexibilidad estratégica para un futuro exitoso.

De acuerdo con la investigación realizada por Leguizamo (2018) en la Universidad de la Sabana donde toma como referencia 15 empresas del sector de servicios tecnológicos, identifica que la estructura organizacional rígida es uno de los factores limitantes que no admiten que las empresas sean flexibles organizacionalmente e impacten en el rendimiento de las compañías. Implementar el método tradicional en una globalización avanzada, dificulta la toma de decisiones y respuestas oportunas ante las nuevas exigencias que nacen fruto de la globalización.

Dean y Auerbach (2018) argumentan que las organizaciones que no manejan flexibilidad se ve reflejado en la productividad y rendimiento de los empleados en las labores organizativas, analizando la encuesta aplicada a 1583 trabajadores estadounidenses evidencian que el 96% de los encuestados afirman necesitar la flexibilidad enfocada a la fuerza laboral moderna, pero solo el 47% hace uso de ella; con estos resultados se observa las insatisfacciones por parte de los colaboradores debido a la carga laboral y a la ubicación demográfica, sobre todo en las mujeres cabeza de familia, del mismo modo, mencionan que el 34% de los encuestados declaran dificultad en su rendimiento sostenible, siendo un factor clave para demostrar que la flexibilidad en las organizaciones hace parte del todo, contribuyendo positivamente en los objetivos empresariales y en el crecimiento profesional de los empleados y colaboradores.

Mediante una investigación en línea (cuestionario) realizada a 282 trabajadores mexicanos, el 76,2% laboran bajo esquemas flexibles y el 23,8% en estructuras rígidas (Madero-Gómez, et al., 2021), por medio de la indagación los autores determinaron la relación positiva que existe entre la flexibilidad laboral con el bienestar del empleado, que por ende impacta positivamente en la productividad de la organización, por otro lado, como lo describe strategicLeadersConsulting (2025) las estructuras rígidas impiden la innovación y el crecimiento organizacional, reflejando resistencia al cambio y mentalidades cerradas, lo que provoca que los empleados tengan autonomía limitada, toma de decisiones lentas y dificultad para adaptarse a los entornos complejos (innotech, 2023), lo que conlleva a estrés, desmotivación, mayor riesgo a factores externos y pérdida de competitividad (Moya, 2025).

La falta de una visión clara en cuanto a los objetivos empresariales genera resistencia al cambio entre los colaboradores, cuando existe incoherencia entre lo que se dice y se hace, crea desinterés y el cambio no lo conciben como algo importante, no avanzan por falta de innovación y de estrategias empresariales, lo cual es fundamental no solo invertir en herramientas tecnológicas eficientes, donde el personal sea capacitado para no limitar la innovación y la creatividad, sino también en el desarrollo de habilidades blandas, que integre las capacidades humanas con la estructura y operabilidad de la organización en el que se favorezca la gestión del cambio.

Por lo tanto, el primer desencadenante de los anteriores elementos parte del liderazgo de la organización, si los líderes no promueven una cultura de innovación esto no impacta únicamente en la capacidad de respuesta sino en el rendimiento de la empresa, limita a los colaboradores a ejecutar procesos eficientes. Un líder exitoso se reinventa así mismo para proyectarlo a sus colaboradores (McKinsey & Company, 2020). Es decir, cuando una persona con mente cerrada lidera, difícilmente está abierta al cambio porque una mente rígida según Walter Riso (2007) en

su libro el poder del pensamiento flexible lo define como una mente de piedra, es decir, estática, impenetrable, facilista, autoritaria y sin criterio útil y eficiente.

Según el estudio realizado en la universidad de las Salle por Montaña & Collazos (2023), donde tenían como objeto de investigación las causas que inciden al fracaso y cierre de las microempresas del sector de servicios en Bogotá que corresponden al 85%, exponen que una de las principales razones es la “soberbia empresarial”, destacando que el liderazgo en las organizaciones es fundamental, debido a que las estrategias de años atrás no funcionan para siempre y en esta época ya no están siendo útiles, así mismo resalta el miedo de los empresarios a incluir e invertir tecnología en sus procesos y por otro lado mencionan la falta de liquidez y acceso a préstamos asequibles.

En base a la literatura realizada, se deduce que la eficiencia y sostenibilidad dependen de los factores externos y de las condiciones internas que pueden favorecer o limitar su evolución, concluyendo que las estructuras rígidas y el comportamiento del recurso humano reducen la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos turbulentos. Finalmente, Se evidencia en las empresas del sector de servicios que la ausencia de la flexibilidad estratégica y organizativa es una amenaza para el rendimiento de las organizaciones, siendo un problema de gran dimensión ya que el sector terciario es influyente en el crecimiento económico del PIB. La inexistencia de flexibilidad estratégica en las tomas de decisiones limita la capacidad de adaptación y de la flexibilidad organizativa restringe la innovación y la competitividad.

Preguntas de investigación

¿Cómo la flexibilidad organizacional es un factor influyente y determinante en el desarrollo y rendimiento en el sector de servicios?

¿Cuál es el impacto de las organizaciones en el sector de servicios que no reestructura su enfoque en la flexibilidad organizacional?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Reconocer el alcance de la flexibilidad organizacional en el crecimiento y sostenibilidad en empresas del sector servicios a partir de un seminario de investigación.

2.2.2 Objetivos Específicos

Realizar un estudio de los fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios.

Determinar estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que favorezcan el fortalecimiento y desarrollo de las empresas del sector servicios.

Identificar retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas del sector de servicios.

Revisar experiencias empresariales en la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron al fortalecimiento del desempeño organizacional.

2.3 Justificación

El sector de servicios también conocido como sector terciario “incluye aquellas actividades que no implica la producción de bienes materiales. Las empresas del sector terciario, de este modo, se dedican a la satisfacción de diferentes necesidades de las personas” (Porto & Merino, 2022).

Las organizaciones que no abandonan las perspectivas clásicas presentan dificultades para adaptarse a los cambios competitivos (Volberda, 1998). En Colombia el sector de servicios tiene el reto de reestructurar el enfoque tradicional por uno más flexible lo cual se dificulta un poco cuando el entorno es bastante dinámico.

La flexibilidad organizacional nace en respuesta a las brechas que tiene la sociedad en cuanto a los cambios que ha traído consigo la globalización, se trata de la mejora en sus procesos, de ser más dinámicos, comprender la demanda y satisfacer las necesidades. Este es el caso de Bancolombia en su modelo estratégico identificó la necesidad de redimensionar sus procesos, por ello adopta un modelo operativo flexible con la finalidad de dar respuesta a los cambios de manera ágil y rentable, tomando como referencia no solo los hábitos del consumidor también los avances de la tecnología (Bancolombia, 2024).

Luisa Fernanda Bernal (2024) es la gerente senior de Management Consulting de PwC Colombia, nos menciona “Un modelo operativo flexible se refiere a todos los ejes y capacidades que se despliegan en una empresa para operar y, de esa forma, llevar a cabo su estrategia. Cuando ese modelo sea flexible, se puede adaptar más fácilmente dependiendo de las situaciones en las que se encuentre el mercado y la misma empresa. Debe girar en torno a cómo se da valor a los clientes o cómo le sirve al mercado”. Por lo tanto, se requiere de tiempo, inversión y capacitación del personal para cumplir con el modelo operativo flexible, pues no se trata de una implementación momentánea más bien de una preparación para seguir siendo competitivo en el mercado.

Leguizamo (2018) en el análisis que realizó en las quince empresa del sector de servicios tecnológico, identificó que existe una relación positiva entre la flexibilidad organizacional y el rendimiento de las empresas, destacando como aspectos claves la capacidad de adaptarse al entorno en cuanto a las demandas, fluctuaciones de precios por medio de la innovación,

optimización de los procesos mejorando la eficiencia operativa, es decir la flexibilidad organizacional puede redireccionar los procesos de adentro hacia afuera para dar respuestas oportunas sin exceder la utilización de los costos operativos, logrando la satisfacción del cliente y la fidelización del mismo, pero al mismo tiempo se logra mantener la unidad y el carisma con los colaboradores, todos desempeñando adecuadamente su rol en función de los objetivos empresariales.

La flexibilidad organizacional cuando se ejecuta, se obtiene una competitividad mejorada, no lucha contra el cambio, evoluciona ante el cambio a través de maximizar las oportunidades que ofrece el entorno. Eficiencia mejorada, fomenta a las empresas a la mejora continua, permitiendo ser más eficiente. Colaboradores desarrollados y capacitados para asumir los retos eficazmente y como característica principal está preparada para la incertidumbre (Ramírez, 2021).

3. Planeación del seminario de investigación

3.1 Estudio bibliográfico

Objetivo 1. Realizar un estudio de los fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios.

Documento 1. Team Flexibility in Organizational Change Context: Antecedents and Consequences (Ling, B., Liu, Z., Chen, D., & Sun, L. 2021)

<https://doi.org/10.2147/prbm.s332222>

Los autores del artículo analizan los factores que impulsan la flexibilidad de los equipos en un ambiente de cambio organizacional y como impacta en el comportamiento de los empleados. Toman como referencia 602 trabajadores de 43 organizaciones, evidenciando que una organización que equilibra la ambidestreza (explorar y explotar) junto con el liderazgo orientado al cambio, influye a que los equipos respondan de forma más dinámica. Además, la flexibilidad impulsa a que los empleados se ajusten con mayor rapidez a las nuevas condiciones del mercado, actuando con más autonomía. En conclusión, los autores resaltan que fortalecer la flexibilidad del equipo es fundamental, para lograr transiciones exitosas y con mejores comportamientos a nivel individual.

Documento 2. Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management (Sushil, N. 2015).

<https://doi.org/10.1007/s40171-015-0095-z>

El autor del artículo enfatiza que la implementación de la flexibilidad estratégica como paradigma, significa un cambio en la forma de direccionar la empresa. Menciona que la flexibilidad estratégica es una capacidad importante en las organizaciones, para que éstas se puedan adaptar a entornos cambiantes, resaltando que las empresas deben desarrollar estructuras y procesos que les permitan ajustarse con rapidez a las nuevas demandas, oportunidades y amenazas del entorno, ya que en la actualidad no basta con planificar a largo plazo, al contrario cada organización debe estar preparada para ajustarse cuando se requiera, de esta manera lograr sostenibilidad y competitividad.

Documento 3. La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: Un estudio Empírico (Gutiérrez Broncano, S. G., Rubio Andrés, M., & Montoya Monsalve, J. N. 2011)

<https://www.academia.edu/download/86604547/39615.pdf>

El artículo analiza la flexibilidad organizativa y su impacto en la implementación de prácticas de alto rendimiento, haciendo énfasis en el compromiso de los empleados. Parte del objeto de la capacidad que tienen las empresas de adaptarse a los cambios de un entorno competitivo, centra su atención en la flexibilidad funcional y como a partir de ésta se desarrolla las otras dimensiones de flexibilidad organizativa. A partir de un estudio identifican dos grupos de organizaciones: estructuras rígidas y estructuras flexibles. Un enfoque flexible fomenta una cultura organizacional abierta al aprendizaje como base para el éxito en la implementación de prácticas de alto rendimiento.

Documento 4. Cultivating flexibility: the relationship between flexible organizational values, participation climate, and job attitudes from an employee perspective (Hafstad, M. D., Bang, H., Bjørkli, C., Myklebust, T., & Fostervold, K. I. 2024).

<https://doi.org/10.1007/s12144-024-06759-y>

El artículo menciona que una cultura organizacional flexible, es aquella que se caracteriza por factores como: colaboración, apoyo, autonomía e innovación y cómo estos elementos impactan en la actitud laboral del empleado. Por medio de un estudio, los autores identifican que cuando el empleado se hace partícipe dentro de la organización, aumenta su compromiso y su disposición al cambio, recalcando que fomentar el clima de participación es fundamental, ya que actúa como un puente que conecta los valores flexibles de la organización con las actitudes positivas de los empleados, de esta manera se fortalece la adaptación, el compromiso y la aceptación del cambio dentro de la organización por parte de los empleados.

Documento 5. Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados (Beltrán Martín, I., Escrig Tena, AB, Bou Llusar, JC, & Roca Puig, V. 2013)

<https://www.redalyc.org/pdf/807/80728555002.pdf>

El artículo analiza la importancia de las practicas del recurso humano para fomentar organizaciones más adaptables y competitivas, pues dichas prácticas influyen en la productividad de los empleados para que se apropien y respondan hábilmente a las exigencias del entorno laboral, toma como referencia dos tipos de flexibilidad: la de habilidades y la de comportamientos. Estas dos dimensiones trabajan en equipo debido a que el desarrollo de habilidades fortalece la actitud flexible en el ámbito organizacional, contribuyendo a una mejora en la capacidad de repuesta organizacional y en el desarrollo de ventajas competitivas en entornos turbulentos.

Documento 6. Roles of Organizational Flexibility and organizational Support on Service Innovation (Husain, Z., Dayan, B. y Chaudhry, I.S. 2024)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124001616>

El artículo analiza la influencia de la flexibilidad organizacional (capacidad de reconfigurarse al cambio) junto con el apoyo organizacional (respaldo y recursos de la organización a los empleados) para la generación de innovación en servicios por medio del aprendizaje organizacional. La finalidad es identificar si los factores internos fomentan la competitividad empresarial. La investigación se realiza por medio de encuestas donde se resalta la relación positiva de estos dos términos. Identifican la necesidad de organizaciones más adaptables y flexibles donde se promueva mejoras de capacidad de aprendizaje interno para la sostenibilidad de las organizaciones.

Documento 7. Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry (Kumar, S. 2015).

https://www.researchgate.net/profile/KumarShalender/publication/281892922_Organizational_Flexibility_for_Superior_Value_Proposition_Implications_for_Service_Industry/links/6650

9edb0b0d284574553c44/Organizational-Flexibility-for-Superior-Value-Proposition-Implications-for-Service-Industry.pdf

El artículo parte de la importancia y el papel fundamental de las empresas del sector de servicios en la economía y como por medio de la flexibilidad organizacional pueden mejorar su propuesta de valor, para adaptarse con mayor facilidad a las necesidades de los clientes en un entorno empresarial cada vez más cambiante, por lo tanto, urge que las organizaciones desarrollen capacidades flexibles como ventaja estratégica para responder de manera efectiva. Se identifican las tres dimensiones de flexibilidad organizacional: estratégica, operativa y estructural. Integrando estas dimensiones se mejora la competitividad, eficiencia, productividad y sostenibilidad.

Documento 8. Towards a Dynamic Model of organizational flexibility (Sopelana, A., Kunc, M., & Rivera Hernández, O. 2014)

https://www.academia.edu/77852967/Towards_a_Dynamic_Model_of_Organisational_Flexibility

El artículo propone que la flexibilidad organizacional es un proceso dinámico que evoluciona en el recorrido de una empresa, se centra en desarrollar el modelo dinámico para analizar como las organizaciones pueden gestionar y adaptar sus capacidades flexibles en función de las diferentes fases del desarrollo en el entorno cambiante que opera. Parten de la metodología de dinámica de sistemas, por el cual demuestran que la flexibilidad organizacional no es un atributo estático, es una capacidad que se gestiona continuamente para que la empresa permanezca competitiva y adaptable al entorno, esto les permite anticiparse a los cambios, tomar decisiones y fortalecer la resiliencia.

Documento 9. Revisiting flexibility in organizations: Exploring its impact on performance (Sharma, M. K., Sushil, & Jain, P. K. 2010)

https://www.researchgate.net/publication/287619418_Revisiting_flexibility_in_organizations_Exploring_its_impact_on_performance

El artículo analiza las dimensiones de la flexibilidad organizacional destacando que no se enfoca únicamente en lo tecnológico, sino como un recurso estratégico que permite a la organización competir y adaptarse a entornos empresariales dinámicos y cambiantes. Aporta una categorización de los tipos de flexibilidad y distingue la flexibilidad interna como respuestas rápidas a cambios internos y la flexibilidad externa como la adaptación al entorno. Resalta la importancia de la flexibilidad, para incrementar la competitividad y el desempeño organizacional, convirtiéndose en un motor estratégico para las empresas. Así mismo, menciona la necesidad de desarrollar marcos teóricos y pruebas empíricas sólidas.

Documento 10. Balancing employee flexibility and organizational performance: implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs (Kremer, A., Merkens, D., & Kopperschmidt, J. 2025)

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1518284>

El artículo se enfoca en cómo la flexibilidad horaria, de tareas y de espacio influye en la innovación y en la productividad de las organizaciones. Por medio de un estudio cualitativo entrevistando a 17 directivos de Pymes Suecas destacan que esta metodología se ha consolidado en mayor proporción por los cambios tecnológicos y sociales acelerados por la pandemia. Los autores mencionan que la flexibilidad incrementa la satisfacción y el compromiso por parte de los empleados, favorece la retención del talento y la productividad siendo factores importantes para generar ventajas competitivas. Así mismo, menciona la importancia de una adecuada gestión de liderazgo en la aplicación de estos esquemas, para mantener el control y la comunicación.

Documento 11. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems (Cosa, M., & Torelli, R. 2024)

<https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>

El artículo analiza cómo la transformación digital está modificando los sistemas de medición del rendimiento y el papel de la gestión flexible en entornos organizacionales digitales. El autor enfatiza que la flexibilidad en la gestión del rendimiento es la capacidad de que los sistemas de medición y control se adapten rápidamente a los cambios tecnológicos, a las exigencias estratégicas y condiciones de mercado. Mediante la revisión sistemática destacan que la digitalización habilita la flexibilidad, para que los sistemas de medición sean más dinámicos y adaptables, y así tomar decisiones más rápidas y orientadas en datos, incrementando la capacidad de respuesta organizativa.

Documento 12. El poder del pensamiento flexible (Riso, W. 2014)

Riso, W. (2014). El poder del pensamiento flexible: De una mente rígida a una mente libre y abierta al cambio (3.a ed.). Editorial Planeta Colombiana.

Walter Riso en el libro invita a tener una mentalidad flexible y adaptable, siendo esencial para la salud mental y emocional. Menciona que el pensamiento flexible permite ver las situaciones desde diferentes perspectivas encontrando soluciones efectivas y adaptándose al cambio con mayor facilidad, mientras que una mente rígida limita la capacidad y la resolución de problemas, aumenta el estrés, la ansiedad y la frustración. Menciona diferentes estrategias enfocadas en el crecimiento personal, en el aprendizaje continuo y el desarrollo personal para cultivar la resiliencia emocional y la capacidad de adaptación, aceptando la incertidumbre como parte natural de la vida.

Documento 13. Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility (Broekaert, W., Andries, P. y Debackere, K. 2016)

<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9760-7>

El artículo estudia los procesos internos para generar innovación en las empresas familiares, destacando que la flexibilidad organizacional es un factor impulsor en el éxito de transformar las ideas en productos con valor. Evidencian que estas empresas no tienen dominio en I+D, pero, su forma de organización les permite ser flexibles y adaptar su estructura organizativa al entorno e incursionar nuevos productos de manera eficiente. Así mismo, mencionan que la flexibilidad organizacional aumenta los niveles de rendimiento, innovación y respuestas oportunas al cambio. Finalmente, motiva a los gerentes familiares a continuar fortaleciendo su estructura organizativa como un factor fundamental para la sostenibilidad empresarial.

Objetivo 2. Determinar estrategias y metodologías de flexibilidad que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector servicios

Documento 1. Estrategia y gestión organizacional (Corporación Universitaria Americana. (Comp. 2020)

<https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2024/02/Libro-Estrategia-y-gestion-organizacional-Completo-final.pdf>

El autor del libro muestra el resultado de la investigación en el que explora diversos enfoques estratégicos aplicables a las organizaciones modernas, toma como referencia a la competitividad, la innovación y el emprendimiento como factores claves para el desarrollo organizacional, especialmente en el sector de servicios. Por medio de estudios de caso y análisis

teóricos, plantean métodos de gestión que promueven la flexibilidad y adaptación empresarial. Así mismo, destaca herramientas para enfrentar entornos cambiantes como el pensamiento estratégico, la mejora continua y la gestión del conocimiento estratégico.

Documento 2. Flexibilidad laboral: Estudio en empresas multinacionales dedicadas a alimentos (Mencos Morales, L. 2002)

<http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/01/01/Mencos-Morales-Leonora//Mencos-Morales-Leonora.pdf>

La tesis explora cómo las empresas multinacionales aplican en el sector alimentario estrategias de flexibilidad laboral para adaptarse a mercados globales, desde tres enfoques: formas de flexibilidad, razones de la implementación y demanda de profesionales temporales. Por medio de entrevistas a Gerentes identificaron que las organizaciones hacen uso de diversas categorías de flexibilidad que contribuyen a la eficiencia operativa y a la reducción de costos, así mismo a la organización del trabajo. Por otro lado, evidencian la contratación de personal bajo la modalidad de empresas temporales. Finalmente, se incluyen propuestas de mejora para implementar modelos flexibles más sostenibles.

Documento 3. La flexibilidad laboral en la empresa (Rimbau Gilabert, E., & Triadó Ivern, X. M. 2006)

https://www.researchgate.net/publication/304244765_La_flexibilidad_laboral_en_la_empresa

Este libro ofrece una visión completa sobre cómo la flexibilidad laboral puede ser incorporada estratégicamente dentro de la gestión organizacional. Analiza los tipos de flexibilidad, como la funcional, numérico, temporal y salarial. También examina los marcos legales que regulan estas prácticas. En este sentido, resulta de gran utilidad para empresas de servicios que necesitan

adaptarse rápidamente a la demanda. Propone modelos que equilibran las necesidades organizativas con los derechos del empleado. En resumen, proporciona una guía clara y práctica para implementar flexibilidad laboral con enfoque estratégico.

Documento 4. La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre (Vizuite Muñoz, J. M. 2021)

<https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.11.2021.8077>

El libro se centra en el desarrollo de las capacidades de adaptación de las organizaciones frente a entornos inciertos y cambiantes. Propone un modelo de gestión flexible basado en la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo. Destaca la importancia de construir culturas organizacionales abiertas al cambio, que fomente la participación de los empleados. A través de casos prácticos, muestra cómo la flexibilidad estructural y operativa mejora la resiliencia empresarial. El texto aborda también el liderazgo transformacional como factor clave para impulsar procesos de cambio sostenibles.

Documento 5. Gestión del cambio organizacional (Zimmermann, A. 1998)

<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/100329-opac>

El libro aborda la transformación organizacional desde una perspectiva estratégica, donde es orientada a superar estructuras rígidas y fomentar organizaciones más ágiles. La gestión del cambio permite a las empresas adaptarse a nuevas exigencias del mercado, particularmente en el sector servicios, destacando la importancia de diagnosticar la cultura organizacional antes de iniciar cualquier proceso transformador. El rol del liderazgo y la comunicación efectiva para reducir la resistencia interna. Además, incluye herramientas prácticas para implementar y sostener el cambio de forma planificada y participativa.

Documento 6. La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos en los trabajadores (Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. 2010)

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.248>

Este libro plantea cómo la flexibilización del mercado laboral, mediante mecanismos como la facilitación en la contratación y el despido, puede ser utilizada como estrategia de competitividad. Además, examina a profundidad los impactos sobre los trabajadores (emocional – salud). A través de un enfoque crítico, se explora cómo la flexibilización en la contratación, horarios y funciones impacta tanto en la productividad como en las condiciones laborales. Se contrastan los beneficios organizativos como la reducción de costos y el aumento de eficiencia con los posibles efectos negativos en la estabilidad y satisfacción de los trabajadores.

Documento 7. Planeación estratégica y la creación de valor en las organizaciones (Cedeño Pinoargote, J., Lindao, M. A., Ramos Holguín, J., Delgado, J. F., González Vizúete, K., & Portalanza Chavarría, A. 2019)

<https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>

Este libro muestra la importancia de la planeación estratégica como herramienta fundamental para que las organizaciones se adapten a entornos competitivos y en constante cambio. A través de un proceso estructurado que incluye el análisis del entorno interno y externo, la formulación de objetivos claros y la implementación de estrategias adecuadas, las empresas pueden alinear sus recursos y capacidades para alcanzar su misión y visión. Enfatiza que una planeación estratégica efectiva no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también impulsa la innovación y la creación de valor sostenible.

Documento 8. Diseño de un modelo organizacional para la empresa estratégica (Lacouture, J., & Ávila, A. 2021)

<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/10007/1044425301.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Este libro presenta un modelo organizacional basado en metodologías y conceptos de diseño organizacional, incluye análisis del ecosistema empresarial y direccionamiento estratégico, aplicables a empresas de servicios donde hay un enfoque de retos actuales de adaptación y competitividad. Partiendo del análisis del entorno y del ecosistema empresarial, el autor plantea cómo construir estructuras flexibles alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Se destacan elementos claves como la cultura organizacional, la innovación y el liderazgo distribuido.

Documento 9. Reinventando las organizaciones (Laloux, F. 2016)

<https://www.passeidireto.com/archivo/97139200/reinventando-las-organizaciones-frederic-laloux.pdf>

Este libro propone un modelo revolucionario de organización basado en la autogestión, la plenitud personal y un propósito evolutivo. Laloux analiza cómo algunas organizaciones pioneras han logrado estructuras altamente flexibles eliminando jerarquías tradicionales y empoderando a sus equipos para tomar decisiones. Presenta un enfoque organizacional conocido como “modelo Teal”, caracterizado por adaptabilidad, sentido compartido y confianza radical. A través de ejemplos reales, muestra cómo estas empresas logran eficiencia, innovación y compromiso humano al integrar lo personal y lo profesional.

Documento 10. Manual práctico de planeación estratégica (González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. 2019)

Este manual ofrece herramientas prácticas para la gestión gerencial moderna, enfocada en la planeación estratégica como una herramienta clave para la flexibilidad y mejora continua en empresas de servicios. Detalla el proceso para construir una visión estratégica clara, como establecer objetivos medibles y diseñar acciones concretas para alcanzarlos. La flexibilidad es como el principio central para adaptar la planeación a entornos cambiantes. También incluye metodologías participativas que fomentan el compromiso del equipo y mejoran la toma de decisiones.

Objetivo 3. Identificar retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas del sector servicios

Documento 1. Flexibilidad interna e innovación en la empresa (Landa Zapirain, J. P. 2014)

<https://books.google.com.co/books?id=jgjdBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

En libro relata y analiza cómo la flexibilidad interna en las empresas de manufacturas logra impulsar la innovación de procesos y productos, destacando las experiencias en países como Italia, Holanda, Francia, Alemania y Estados Unidos; menciona herramientas como la movilidad funcional, la formación continua y la participación de los empleados. Habla de cómo la flexibilidad permite adaptarse a cambios de mercado, también analiza la relación entre innovación y competitividad organizacional, propone estrategias prácticas para aplicar flexibilidad en servicios y estudia retos como la resistencia al cambio, ofreciendo una evaluación de resultados exitosos.

Documento 2. Mundo organizacional volumen II (Flórez Guzmán, M. H., Ripoll Feliu, V., Montiel Flores, J. C., & Almeida Santos, F. (Eds.). 2020)

https://drive.google.com/file/d/1i8EM39ssOEVBgNQCJRzBu7PfFSKBCzu8/view?usp=drive_link

Esta investigación aborda diversos aspectos de la gestión organizacional en el contexto actual. Se exploran temas como la cultura organizacional, el liderazgo y la innovación. El texto ofrece una visión integral de cómo estos elementos influyen en el desempeño organizacional. Presentan teorías y modelos que ayudan a comprender la dinámica organizacional. Además, incluyen estudios de caso que ilustran la aplicación práctica de estos conceptos. El volumen aborda los desafíos que enfrentan las organizaciones en un entorno cambiante. Se discuten estrategias para mejorar la eficacia organizacional y adaptarse a las nuevas demandas del mercado. En resumen, el libro proporciona herramientas para entender y gestionar las organizaciones en el siglo XXI.

Documento 3. La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo (Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. 2010)

<https://drive.google.com/file/d/1cUKCx6u7QhAfgGopUOJ7aMARz3uIB0mM/view>

Este libro profundiza en cómo la flexibilidad laboral impacta en la competitividad empresarial y en la economía en general. Analiza cómo las políticas de flexibilidad pueden mejorar la eficiencia y adaptabilidad de las empresas. Se exploran los efectos en el mercado de trabajo, incluyendo cambios en la estructura del empleo y en las relaciones laborales. El texto también aborda las implicaciones sociales y económicas de la flexibilidad laboral. Se presentan datos y estudios que evidencian los beneficios y desafíos de estas prácticas. Además, se discuten las

políticas públicas que pueden apoyar la implementación de la flexibilidad laboral. En conjunto, ofrece un análisis exhaustivo de la flexibilidad laboral como estrategia de competitividad.

Documento 4. Flexibilidad y competencias profesionales: Una perspectiva organizacional integradora (Blanco Prieto, A. 2008)

https://drive.google.com/file/d/1JUKWiUUQplThdTdBsnq7lK_a-WCBaVyu/view

Este artículo analiza la relación entre flexibilidad organizacional y el desarrollo de competencias profesionales. Se argumenta que la flexibilidad permite a las organizaciones adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. El texto destaca la importancia de identificar y gestionar competencias clave para el desempeño laboral. Se propone un enfoque integrador que combine flexibilidad organizacional con el desarrollo de competencias. Se discuten las implicaciones de este enfoque para la gestión de recursos humanos. Además, se presentan ejemplos de cómo las organizaciones han implementado con éxito este modelo. En conjunto, el artículo ofrece una perspectiva sobre cómo la flexibilidad y las competencias profesionales pueden contribuir al éxito organizacional.

Documento 5. Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal (Ballina, F. 2015b)

<https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>

La flexibilidad organizacional es una herramienta importante, que las empresas usan para mantenerse en el mercado y responder bien ante los cambios de este. Una parte importante de esta flexibilidad es la denominada flexibilidad numérica, básicamente ajusta el número de empleados según las necesidades de la demanda. El objetivo del estudio es evaluar qué tan buenas o rentables son estas prácticas para las MIPyME del Distrito Federal, ver en qué sectores, tamaños de empresa, actividades y demás, se pueden aplicar con más frecuencia, y buscar las leyes fiscales y laborales

que las regulan. Además, busca desarrollar un marco teórico y conceptual que sirva de referencia para entender mejor este modelo.

Documento 6. Flexibilidad organizacional y rentabilidad: Un estudio en las empresas del sector de tecnología ubicadas en Bogotá (Leguizamo Jurado, L.A. 2018, 19 noviembre)

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/35136>

Este artículo relata cómo la flexibilidad organizacional influye directamente en la rentabilidad, usa un modelo de ecuaciones estructurales aplicado a empresas de tecnología, comprueba que la flexibilidad funcional mejora la eficiencia interna, también muestra que la flexibilidad numérica reduce costos operativos, presenta datos de empresas bogotanas que optaron por las estrategias exitosas, el autor, resalta el papel de formación y gestión del cambio. Además, discute los factores que obstaculizan la implementación, adicionalmente, ofrece recomendaciones para fortalecer la flexibilidad en empresas de servicio.

Documento 7. Estrategias de flexibilidad organizacional: estudio de caso en una entidad bancaria estatal colombiana para el año 2020 (Valencia-Arias, A. 2021)

https://www.academia.edu/49099549/Estrategias_de_flexibilidad_organizacional_estudio_de_caso_en_una_entidad_bancaria_estatal_colombiana_para_el_a%C3%B1o_2020_Strategies_for_Organizational_Flexibility_Case_Study_in_a_Colombian_State_Owned_Bank_for_the_year_2020

Analiza cómo se implementaron estrategias de flexibilidad organizacional para adaptarse a nuevos retos. Describe acciones como teletrabajo, horarios flexibles y movilidad interna, los resultados mostraron mejoras en el ambiente organizacional y la productividad, también se observaron dificultades, como resistencia de empleados tradicionales. Se propone

recomendaciones para una implementación exitosa; destaca la importancia del liderazgo y de comunicación constante. Finalmente, presenta el impacto positivo en la satisfacción del cliente.

Documento 8. Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones (Gualdrón Prieto, L. Y., Acosta Romero, J. M., & Bohórquez Arévalo, L. E. 2017)

<https://doi.org/10.16925/in.v23i13.1983>

El estudio analiza cómo las estructuras organizacionales impactan la capacidad de adaptación de las empresas a entornos cambiantes. Argumenta que las estructuras jerárquicas tradicionales limitan la agilidad y creatividad necesarias en contextos dinámicos. En cambio, las estructuras flexibles y descentralizadas permiten una mayor interacción entre los miembros y una respuesta más rápida a los cambios. Sin embargo, se reconocen desafíos como el aumento de la complejidad informativa y la necesidad de herramientas tecnológicas adecuadas. Concluye que la adaptabilidad organizacional depende de un diseño estructural que facilite el flujo de información y la toma de decisiones colaborativas.

Documento 9. Influencias de las nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajos (Alcover de la Hera, C. M., & Gil Rodríguez, F. 1998)

https://drive.google.com/file/d/1l2DM1gCuveI4TLRf-k_G6pdzpULcpBt4/view?usp=drive_link

Los autores exploran cómo las organizaciones han adoptado modelos más flexibles para adaptarse a entornos cambiantes. Destacan que estas nuevas formas de flexibilidad, como la descentralización y la autonomía de los equipos, pueden mejorar la capacidad de respuesta y la innovación. Sin embargo, también señalan que la implementación de estas estructuras requiere una gestión cuidadosa para evitar posibles efectos negativos, como la sobrecarga de los empleados o la falta de coordinación entre equipos. Subraya la importancia de equilibrar la flexibilidad con una

comunicación efectiva y una clara definición de roles y responsabilidades. Enfatiza que la cultura organizacional debe fomentar la confianza y la colaboración para que estas nuevas estructuras sean efectivas.

Documento 10. Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial (Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. 2015)

<https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

En este estudio, los autores se propusieron buscar cómo se relacionan la alineación estratégica (AE), la cultura organizacional (CO), los procesos de innovación (INN) y las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) teniendo en cuenta el punto de vista de los trabajadores sobre el desempeño empresarial. Para lograrlo, aplicaron un análisis cuantitativo a una muestra de 98 empleados de diferentes compañías con más de 500 trabajadores. A partir de este trabajo, proponen que el rendimiento organizacional puede observarse en distintos aspectos como la capacidad de innovación y creatividad, el cumplimiento de metas, la satisfacción de los colaboradores, la rapidez en la adaptación a los cambios y el buen uso de los recursos.

Documento 11. Las ventajas de empresas flexibles (Cervantes, M. 2005)

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300511>

El texto expone cómo la flexibilidad organizacional se ha convertido en un factor clave para la competitividad empresarial. Define la flexibilidad como la capacidad de adaptación ante cambios del entorno. Se destacan varios tipos de flexibilidad: funcional, numérica, financiera y tecnológica. La empresa flexible puede responder con rapidez, reducir costos y aumentar su eficiencia operativa. Además, enfatiza el papel de la tecnología, la capacitación continua y la descentralización en la toma de decisiones. También se explora cómo la

flexibilidad mejora la motivación y compromiso de los empleados. Las organizaciones que adoptan este modelo logran mayor innovación y sostenibilidad.

Documento 12. Diagnostico organizacional (Rodríguez Mansilla, D. 1999)

https://drive.google.com/file/d/1NTpB3IE0ayDzIF3T1jg497XFMAzu_FTR/view

Analiza cómo las organizaciones deben transformarse para adaptarse a entornos cada vez más cambiantes y complejos. Se propone la “organización flexible” como modelo ideal, caracterizado por estructuras menos jerárquicas, mayor autonomía en los equipos y capacidad de aprendizaje continuo. La flexibilidad organizacional permite responder con rapidez a los desafíos del mercado y facilita la innovación. Resalta la importancia de realizar un diagnóstico organizacional para identificar elementos rígidos que obstaculizan el cambio. Aborda cómo la cultura organizacional y el liderazgo son claves en este proceso de transformación. Esta evolución debe ser planificada estratégicamente para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Objetivo 4: Reconocer experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.

Documento 1. Alpina presenta su proyecto de transformación digital (Alpina, 2022)

<https://alpina.com/contenidos/post/alpina-presenta-su-proyecto-de-transformacion-digital>

En este artículo, el autor explica cómo Alpina cambio su estructura organizacional a una más flexible con el fin de perdurar en el mercado, es así como empieza a implementar estrategias que involucran su parte organizativa, talento humano, procesos de producción, infraestructura y comercialización, logrando así posicionarse como una de las empresas lácteas más reconocida y

exitosas del país, sirviendo de ejemplo para otras empresas tradicionales que aún no logran anteponerse a los cambios el entorno.

Documento 2. Nutresa presentación corporativa (Nutresa, 2021)

<https://gruponutresa.com/wp-content/uploads/2021/07/Grupo-Nutresa-Presentacion-Corporativa-2021.pdf>

En este artículo, el autor plasma como a sido la evolución de la organización y como la implementación de la flexibilidad a sido una herramienta que a impactado de manera positiva el desempeño, agilidad y posicionamiento de esta organización, logrando dejar atrás una estructura tradicional rígida a un diseño más participativo, donde los empleados son la base importante a la hora de tomar decisiones asertivas en aras de encontrar mejoras significativas que contribuyan a un buen desarrollo en la sociedad.

Documento 3. Estas son las estrategias de Bavaria para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones (Caracol Radio, 2023)

<https://caracol.com.co/2023/09/25/estas-son-las-estrategias-de-bavaria-para-garantizar-la-sostenibilidad-de-sus-operaciones/>

En este artículo, se refleja como Bavaria a modernizado su estructura organizacional dejando atrás la rigidez y dando paso a un modelo más flexible donde se involucra el talento humano y su entorno familiar el cual se consolida como una base fundamental ya que una vez garantizado su bienestar, el empleado puede ejercer mejor sus funciones, también se tiene en cuenta la capacidad de adaptarse a cualquier contexto con el fin de sobresalir en el mercado.

Documento 4. Operación Flexible: Estrategias ante la incertidumbre (Bernál, LF & Papell, M. 2024)

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/modelo-operativo-flexible-empresa>

En este artículo, el autor explica cómo un modelo operativo flexible entendido como las capacidades que posee una empresa para adaptarse y operar eficientemente permite a las organizaciones responder de manera más ágil y rentable, dependiendo de la naturaleza de sus funciones. Asimismo, se analizan los ejes clave en el sector bancario, con énfasis en aspectos como las estrategias, la visión organizacional, el modelo de gobierno, la medición del desempeño y otras capacidades fundamentales para el adecuado desarrollo de este modelo.

Documento 5. Diseño de una estructura organizacional para grupos estudiantiles que permitan la flexibilidad, agilidad y toma de decisiones: caso ANEIAP. (Córdoba Zambrano, S. 2022)

<http://hdl.handle.net/11349/39182>

El artículo expone el caso de ANEIAP, una asociación que, a través de seminarios, conferencias y diversas actividades, contribuye al crecimiento de los estudiantes en un entorno organizacional. Plantea la necesidad de diseñar una estructura organizacional flexible y ágil, que permita adaptarse rápidamente a los cambios generacionales, con el fin de mitigar las dificultades en la continuidad de los procesos académicos y evitar la duplicidad de funciones. Resalta la importancia de conformar equipos de trabajo transversales y especializados, que respondan eficazmente a las necesidades de cada área dentro de la organización.

Documento 6. Flexibilidad laboral en Millennials (Niño de Guzmán, V 2023)

<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-san-ignacio-de-loyola/seminario-de-investigacion/flexibilidad-laboral-en-millennials/123523404>

El autor de esta tesis menciona que la rigidez de las estructuras organizacionales tradicionales limita la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos cambiantes, por lo que propone la flexibilidad como una estrategia integral que articula dimensiones estructurales, tecnológicas y humanas. Esta implica descentralizar decisiones, incorporar tecnologías y fomentar una cultura basada en liderazgo participativo, confianza y aprendizaje continuo.

3.2 Temas y subtemas

Los temas y subtemas se estructuran con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados.

Tabla 2

Temas y subtemas del seminario de investigación

TEMAS	SUBTEMAS
Fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector servicios.	1.1 La flexibilidad organizacional y su papel en el entorno empresarial. 1.2 Capacidades y factores asociados a la flexibilidad organizacional. 1.3 Aplicación de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch como base de la flexibilidad. 1.4 Características claves de las organizaciones flexibles según el modelo de Burns y Stalker. 1.5 Importancia de la flexibilidad organizacional en la sostenibilidad y crecimiento de empresas del sector servicios.
Estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y	2.1 Metodologías de la flexibilidad organizacional. 2.2 Estrategias de la flexibilidad organizacional.

fortalecimiento de las empresas del sector servicios.	2.3 Modelos de cambio organizacional según Kotter, Hiatt y Lewin.
	2.4 Factores claves para la implementación exitosa.
	2.5 Impacto de la flexibilidad organizacional en el desarrollo empresarial.
	2.6 Tendencias de flexibilidad en el futuro.
Retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas del sector servicios.	3.1. Beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas de servicios
	3.2 Retos y desafíos de la implementación de la flexibilidad organizacional.
Experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.	4.1 Caso Alpina
	4.2 Caso Nutresa
	4.3 Caso Bavaria
	4.4 Caso Bancolombia
	4.5 Caso ANEIAP
	4.6 Caso flexibilidad laboral en Millenials

3.3 Planificación de las sesiones

En la Tabla 2 se detalla la planificación de las sesiones para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3

Planificación de las sesiones

Objetivo	Tema	Rol	Responsables	Fecha por establecer	Tiempo
Realizar un estudio de los fundamentos	Fundamentos teóricos,	Director	Luz Helena Villamizar Cáceres	17-Oct-25	2 horas

teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector servicios.	principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector servicios.	Relator	Laura Estefany Marín		
			Quitian		
		Correlator	Maryuri Alexandra Vera		
			Sánchez		
		Protocolante	Marilza Velasco Angulo		
			Nidyan Lorena Basto		
		Participante	Moreno		
Determinar estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector servicios.	Estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector servicios.	Director	Luz Helena Villamizar	24-oct-25	2 horas
			Cáceres		
		Relator	Marilza Velasco Angulo		
			Laura Estefany Marín		
		Correlator	Quitian		
			Nidyan Lorena Basto		
		Protocolante	Moreno		
			Maryuri Alexandra Vera		
		Participante	Sánchez		
Identificar retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en	Retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional	Director	Luz Helena Villamizar		
			Cáceres		
		Relator	Maryuri Alexandra Vera		
			Sánchez	31-oct-25	2 horas
		Correlator	Nidyan Lorena Basto		
			Moreno		

empresas del sector servicios.	en empresas del sector servicios.	Protocolante	Laura Estefany Marín		
		Participante	Quitian		
			Marilza Velasco Angulo		
Reconocer experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.	Experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.	Director	Luz Helena Villamizar Cáceres		
		Relator	Nidyan Lorena Basto Moreno	07–nov-25	2 horas
		Correlator	Marilza Velasco Angulo		
			Maryuri Alexandra Vera		
		Protocolante	Sánchez		
			Laura Estefany Marín		
		Participante	Quitian		

4. Ejecución del seminario de investigación

4.1 Documentación para los subtemas

El relator se encargó de organizar un documento conforme a las normas técnicas establecidas, en el cual se evidenció la investigación realizada sobre los subtemas planteados. Esta información se fundamentó en fuentes bibliográficas confiables, las cuales fueron revisadas y evaluadas por el director del seminario.

Una vez aprobado el contenido por el director, el documento fue compartido con los demás integrantes del seminario. Independientemente del rol que desempeñó cada participante, todos debieron leer el documento con el fin de contar con una base sólida de conocimiento que permitiera enriquecer el debate. De esta manera, se fomentó una participación activa, crítica y constructiva entre los miembros del seminario.

4.2 Desarrollo de una sesión

El desarrollo de cada sesión del Seminario de Investigación se basó en diferentes fases que orientaron el desarrollo de la actividad y la participación por parte de cada estudiante según el rol que desempeñó. El manejo de esta estructura permitió que cada encuentro fuera ordenado y coherente con la información que se transmitió a los demás integrantes, puesto que, se mantuvo un enfoque claro, evitando desviaciones con el tema abordado, lo que facilitó el aprovechamiento del encuentro sincrónico.

Figura 4.

Desarrollo de una sesión

	Actividad	Descripción	Responsable	Duración
1	Apertura de la sesión	Lineamientos de la actividad en general	Directora	10 minutos
2	Protocolo	Lectura del protocolo anterior	Protocolante	10 minutos
3	Relatoría	Exposición del tema del objetivo correspondiente	Relator	20 minutos
4	Correlatoría	Complementación de la relatoría	Correlator	10 minutos
5	Discusión	Debate sobre el tema expuesto: Preguntas y puntos de vista	Todos los participantes	40 minutos
6	Conclusiones	Síntesis del tema	Todos los participantes	20 minutos
7	Cierre de la sesión	Información importante para la siguiente sesión	Director	10 minutos

La apertura de la sesión corresponde al inicio del encuentro, donde se da la bienvenida a los participantes, se verifica la asistencia y los roles de cada uno, así mismo se da a conocer el objetivo y los lineamientos a seguir, generando un ambiente acorde para el desarrollo de la actividad. En esta fase, y durante toda la sesión deben estar todos los participantes, de lo contrario se debe posponer el encuentro, pues al faltar un integrante impide el desarrollo adecuado de la sesión.

En el protocolo se realiza la lectura del protocolo anterior (se omite en la primera sesión, debido a que aún no se ha tratado ninguna información respecto al tema), con la finalidad de retomar datos importantes abordados, como temas tratados, intervenciones realizadas y conclusiones, esta información es relevante, puesto que permite llevar un seguimiento, realizar retroalimentación y mantener coherencia de una sesión a otra, de tal modo que se conceptualiza el proceso y se refuerza lo aprendido. Adicionalmente, en el protocolo se forma el esqueleto de la sesión, lo que significa que este documento organiza las intervenciones y cede los turnos de acuerdo con los tiempos programados.

En la relatoría se lleva a cabo la exposición estructurada del tema asignado, donde se presenta una síntesis profunda y organizada de la investigación. El relator tiene la responsabilidad de abordar ampliamente los subtemas, sustentando con argumentos sólidos y fuentes verídicas. Del mismo modo, la exposición debe ser coherente y concisa. En la relatoría se trata el tema específico sin tocar temas de otras sesiones, lo que significa que la investigación no puede desviarse de los subtemas planteados. Los subtemas son un apoyo para mantener la coherencia, y desglosar la información de lo general a lo puntual, para así entender desde lo puntual el tema general.

La correlatoría complementa, analiza y cuestiona la relatoría, donde se aportan nuevas perspectivas, relacionándolos con otros contenidos. Se debe leer detenidamente el documento aportado por el relator, para tomar la decisión si el tema a tratar se profundiza siguiendo la misma línea argumentativa o refuta al considerar y encontrar información verídica que permita sustentar lo contrario. De esta manera la correlatoría da el poder a quien asuma el rol de correlator de asumir una posición crítica y reflexiva, enriqueciendo el debate y comprender ampliamente el tema tratado.

La discusión es el espacio donde todos los participantes realizan su intervención, mediante preguntas, opiniones y análisis que complementan el tema expuesto y donde se aclaran las dudas. Esta parte es muy importante ya que permite a los integrantes aclarar sus dudas y a su vez ampliar su conocimiento basado en otros estudios bibliográficos utilizados como base para respaldar la postura crítica frente a la cuestión, así mismo, el orientador puede evidenciar el interés de los estudiantes en la investigación como también en la preparación de cada una de las sesiones.

En las conclusiones se sintetizan los argumentos, los aportes y las ideas durante la sesión, consolidando los aspectos más importantes. Por ende, las conclusiones de cada sesión son base fundamental para la elaboración de los resultados, puesto que se recapitula y se responde con objetividad los hallazgos de la relatoría. Finalmente, el cierre de la sesión es la finalización de la actividad, donde se brinda información acerca de la próxima sesión, tema, fecha y roles. Seguir la estructura implementada en cada sesión del seminario, permite el desarrollo óptimo de la actividad, resaltando que se busca conceptualizar la información, de lo complejo a lo comprensible, facilitando la apropiación por parte de los participantes.

4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión

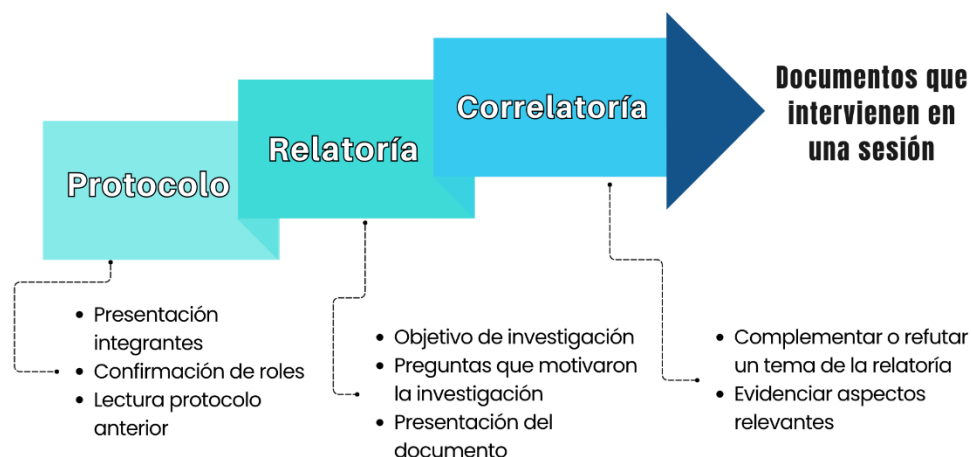
Los documentos que intervienen para cada sesión son tres, cuyos formatos se encuentran en los apéndices A, B y C.

Protocolo. En este formato se presentan los integrantes con su respectivo rol y el tema de la exposición; se incluyen los comentarios del protocolo anterior, a excepción de la primera sesión. Este formato permite llevar las pautas de la sesión, toma el control, para ceder los espacios y evitar el desorden. **Relatoría.** En este formato se centra la información investigada. Se da a conocer el objetivo y la persona encargada de investigar, las preguntas base que motivaron la investigación y el desarrollo estructurado de la información. A su vez, se registran las conclusiones y la bibliografía. Es decir, el formato del relator evidencia el proceso de investigación. **Correlatoría.** Este formato tiene el propósito de complementar y analizar la relatoría, por lo tanto, expone una reflexión argumentada respecto al tema tratado, en el que se evidencian aspectos relevantes.

Estos formatos se utilizan de manera secuencial durante cada sesión, mantener el orden propuesto posibilita mantener la coherencia, el orden y el desarrollo de la sesión, los cuales son fundamentales para la construcción del proceso de investigación, cada formato tiene un responsable y está diseñado con la finalidad de concretar la información sin saturar el documento con temas ajenos a la investigación. Siendo un apoyo en el seminario, para consolidar lo que realmente aporta al objetivo planteado.

Figura 5.

Documentos que intervienen en una sesión.



En este orden de ideas, el desarrollo de cada una de las sesiones dejó una experiencia enriquecedora para cada una de las autoras, ya que implicó un alto nivel de dedicación en el estudio y análisis de cada uno de los subtemas abordados. Así mismo, puso a prueba la responsabilidad, el compromiso y la disciplina de cada integrante, pues todas debían prepararse previamente para participar de manera activa y fundamentada en cada sesión.

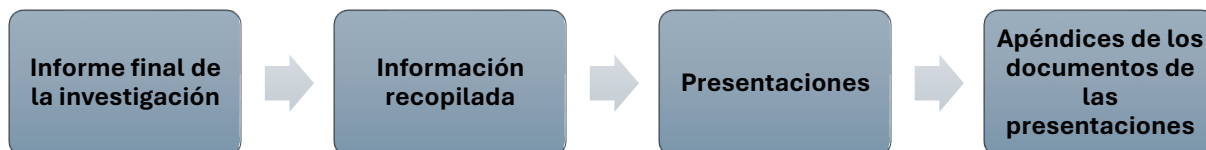
Durante el desarrollo del proceso se presentaron diversos factores que dificultaron el cumplimiento oportuno de las actividades, entre ellos las condiciones climáticas, las dificultades de acceso a internet y las responsabilidades laborales y familiares de las participantes, lo que en algunos momentos generó tensiones dentro del grupo. No obstante, mediante el diálogo, la cooperación y la búsqueda de acuerdos razonables, fue posible superar estas dificultades y llevar las reuniones de manera satisfactoria, fortaleciendo además el trabajo en equipo y el aprendizaje colaborativo.

5. Documentos finales

Los documentos finales integrados a este proceso se plasman y se recopilan en este trabajo, lo anterior teniendo presente las normas técnicas y los cronogramas correspondiente.

Figura 6.

Documentos finales



5.1 Informe final de la investigación

Al culminar el proceso investigativo y el desarrollo de cada una de las sesiones programadas, se elabora el presente informe con la finalidad de exponer el análisis de los resultados obtenidos en el seminario. En este caso, el estudio se centra en la flexibilidad organizacional en empresas del sector de servicios, destacando las estrategias y metodologías empleadas, así como su incidencia en el desempeño organizacional. Del mismo modo, se recopilan las experiencias, conclusiones, recomendaciones y cuestionamientos surgidos a lo largo de cada encuentro. Esta información se amplía en el capítulo 6 del documento, el cual se presenta conforme a los lineamientos de las normas APA séptima edición y mediante el uso de las herramientas ofimáticas para su digitación (Word).

5.2 Información recopilada

La información recopilada para el desarrollo de esta investigación se dio luego de revisar minuciosamente artículos, libros, informes investigativos y demás herramientas que garantizaron un aprendizaje a profundidad sobre todo lo relacionado con la flexibilidad organizacional, desde el punto de vista teórico hasta la parte práctica al analizar empresas que decidieron implementar

este instrumento para generar un impacto positivo dentro y fuera de la organización de este modo se logró comprender mejor la temática con el fin de darle cumplimiento a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

5.3 Presentaciones

En la elaboración de cada sesión, los relatores se apoyaron en el uso de diapositivas hechas en herramientas digitales como PowerPoint y Canva, estas contenían textos cortos pero claves, que facilitaban la comprensión de lo expuesto, así mismo, las diapositivas contaban con imágenes precisas que aportaban claridad respecto al tema. Cada espacio de exposición duraba aproximadamente 2 horas, entre estos se dialogaba y se preguntaba, lo que permitía una integración eficiente entre los integrantes y a su vez, el entendimiento del tema.

5.4 Apéndices de los documentos de las presentaciones

Durante el avance del seminario, se da lugar a la creación de documentos soporte que se plasman en cada sesión, estos aportan validez y respaldan la temática del seminario, por lo tanto, los documentos que se ven en los apéndices evidencian los puntos tratados, junto con sus conclusiones. Para cada relatoría del seminario se diligenciaron tres formatos, es decir, para la sesión uno corresponde los apéndices D, E y F, para la sesión dos, los apéndices G, H, I; para la sesión tres los apéndices J, K y L y finalmente para la sesión cuatro, los apéndices M, N y O.

Finalmente, cabe resaltar que cada uno de los productos elaborados fue fundamental para adquirir y demostrar los conocimientos obtenidos durante el proceso de investigación, cumpliendo satisfactoriamente con la temática planteada desde el inicio. A medida que se profundizó en la búsqueda de información, fue posible evidenciar el amplio alcance de la flexibilidad

organizacional y su potencial para mejorar el desempeño y la competitividad de las organizaciones. Así mismo, resultó llamativo observar que, pese a los constantes cambios tecnológicos y a las nuevas dinámicas del entorno empresarial, aún existen empresas que no consideran implementar este tipo de estrategias y continúan manteniendo modelos de gestión tradicionales y poco adaptables. En consecuencia, el desarrollo de esta investigación permitió alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, al comprender la importancia de la flexibilidad organizacional como un factor clave para la adaptación, la innovación y el crecimiento sostenible de las empresas.

6. Resultados de la investigación

Una vez concluidas las cuatro sesiones del seminario de investigación es fundamental organizar y estructurar los resultados de la indagación, enfatizando la información más relevante de cada objetivo propuesto. Por lo tanto, en este capítulo se integra desde diferentes enfoques los resultados derivados del análisis de la información frente a la temática programada. En este sentido, se da respuesta a los objetivos planteados y al impacto de la flexibilidad organizacional en las empresas del sector de servicios, a partir de la información recopilada se exponen los hallazgos más importantes de manera organizada para facilitar la comprensión.

6.1 Fundamentos teóricos

6.1.1 Flexibilidad organizacional en el Sector servicios

El sector servicios se caracteriza por ofrecer prestaciones intangibles en forma de actividades o beneficios dirigidos a consumidores, empresas y entidades gubernamentales; lo que

incluye una diversidad de actividades económicas que engloba tanto pequeñas empresas como grandes corporaciones internacionales (Guseman, 2003). El entorno actual, se caracteriza por los cambios constantes, lo que exige que las organizaciones deban adaptarse para afrontar los desafíos y mantener la competitividad (Suárez Campas et al. 2020). De acuerdo con el planteamiento expuesto, el sector terciario se encuentra expuesto a ejecutar sus actividades en contextos que exigen transformaciones para satisfacer las necesidades de los consumidores, lo que demanda respuestas oportunas. De esta manera, el sector servicios se ve afectado por el dinamismo del entorno y la flexibilidad organizacional se posiciona como una estrategia para que las organizaciones respondan a los cambios del entorno, fortalezcan su competitividad y ofrezcan una propuesta de valor atractiva (Shalender, 2015).

En este contexto, existen contrastes en la forma de operar de las organizaciones del sector servicios, por un lado, están aquellas que construyen capacidades dinámicas con la finalidad de conquistar el futuro, caracterizadas por la habilidad de anticiparse al cambio y aprovechar las oportunidades (Teece, 2007) son proactivas; otras se caracterizan por adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno cuando se presentan, con la finalidad de mitigar sus efectos, son organizaciones que adoptan un enfoque reactivo del cambio (Graglia, 2024). Por otro lado, las organizaciones que presentan inercia organizacional presentan mayores dificultades para adaptarse a los cambios del entorno, afectando su rentabilidad y permanencia en el mercado (Otero Neira, 2002), son las que presentan un mayor arraigo (Hatum & Pettigrew, 2005). Teniendo en cuenta estas perspectivas, la flexibilidad organizacional se posiciona como un eje integral que contribuye al crecimiento sostenible, productivo y eficiente de las empresas en un contexto complejo y dinámico, en el que las entidades deben adaptarse y ajustarse constantemente sin verse afectadas.

La flexibilidad organizacional es una capacidad que se fundamenta a partir de principios teóricos, que permite a las organizaciones adaptarse, ajustarse y responder a los cambios del entorno (De Leew & Volberda, 1996; Castillo, 2006; Madhani, 2013). Para ello, toma como fundamento la adaptación al cambio, la innovación continua, la capacidad de respuesta y la optimización de los recursos, los cuales permiten a las empresas mantenerse competitivas y sostenibles en el tiempo. A su vez, dentro de sus características más relevantes se encuentra la agilidad en los procesos, la descentralización de funciones y la capacidad para reconfigurarse tanto estructural como operativamente.

Por su parte, en el marco empresarial estos elementos se visualizan en el desempeño organizacional, puesto que la flexibilidad permite mejorar la rentabilidad, fortalecer la competitividad y favorece la supervivencia y el desarrollo de las empresas del sector de servicios (Leguizamo, 2018; Ni et al., 2020), al priorizar su capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado y a las continuas necesidades de los clientes que a diario cambian, más aún, en un sector que por naturaleza está en constante relación directa con los usuarios, consumidores y/o clientes.

6.1.1.1 Conceptualización de la flexibilidad organizacional. La flexibilidad organizacional ha sido abordada como una capacidad asociada tanto a la adaptación como a la transformación organizacional. De esta manera, autores como Bahrami (1992), Radomska (2015), Seguros SURA (2021) y Castillo López (2006) coinciden en asociarla como la capacidad de ajustarse a los cambios y responder eficientemente a las exigencias del entorno.

Por su parte, Mooncamp (s.f), Madhani (2013) e Impact Training (2025) no lo limitan a una acción reactiva, también incorporan la anticipación y el aprovechamiento de oportunidades.

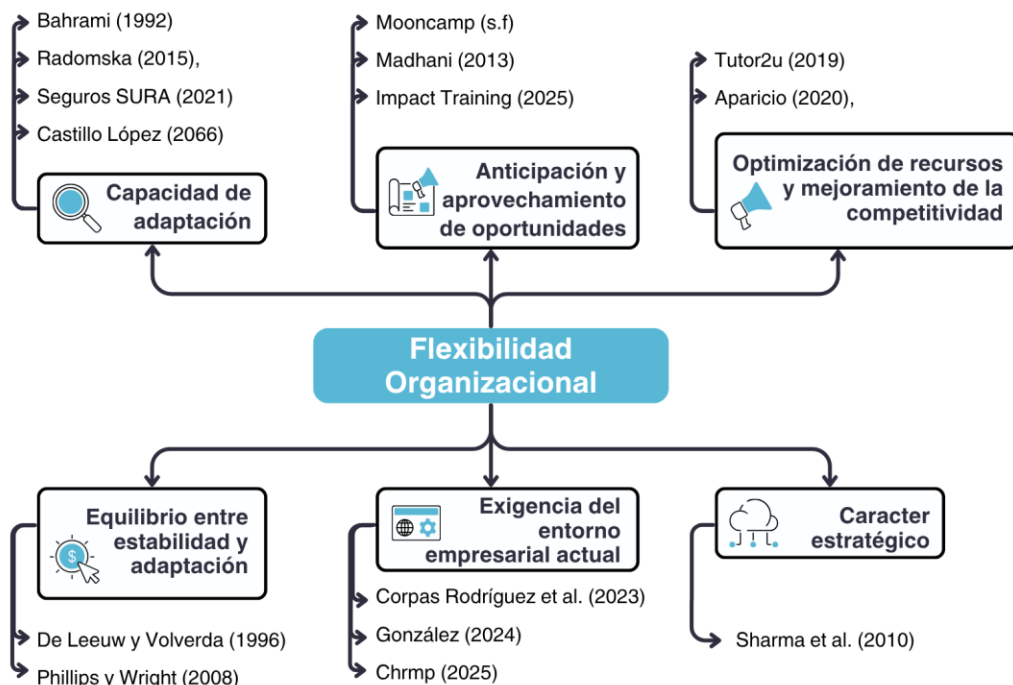
De la misma forma, Tutor2u (2019) y Aparicio (2020), destacan su contribución a la optimización de recursos y a la mejora de la competitividad. De igual manera, Sharma et al. (2010) resaltan su carácter estratégico, mientras que De Leeuw y Volverda (1996) y Phillips y Wright (2008) la conciben como un equilibrio entre estabilidad y capacidad de adaptación, condicionado por los recursos organizacionales. También se encuentran autores como Corpas Rodríguez et al. (2023), González (2024) y Chrmp (2025) enfatizan que la flexibilidad se ha convertido en una exigencia del entorno empresarial actual, en el que se integra la sostenibilidad y el liderazgo organizacional.

Por consiguiente, la flexibilidad organizacional es un concepto multidimensional que se puede definir como la capacidad estratégica de la organización para anticiparse, adaptarse y reconfigurar de manera continua sus procesos, recursos y estructuras internas, con la finalidad de responder oportuna y eficazmente a los cambios del entorno, optimizar su funcionamiento, aprovechar las oportunidades y sostener la competitividad en contextos dinámicos e inciertos.

Bajo este enfoque, la flexibilidad organizacional desempeña un papel fundamental en el entorno empresarial, impactando directamente en el desempeño, la innovación y el crecimiento organizacional, especialmente en el sector servicios donde la capacidad de respuesta resulta determinante. Como resultado, la flexibilidad deja de ser una opción y se consolida como una necesidad frente a las exigencias y fluctuaciones del entorno.

Figura 7.

Enfoques teóricos de la flexibilidad organizacional



6.1.1.2 Dimensiones de la flexibilidad organizacional. La flexibilidad organizacional se concibe como una capacidad que abarca a la empresa en su totalidad; sin embargo, no puede ser comprendida desde una única perspectiva, ya que se manifiesta mediante una combinación de diferentes formas de flexibilidad en los distintos niveles y ámbitos dentro de la organización (Volverda, 1996), por lo que se hace pertinente abordar sus dimensiones, identificando cómo estas capacidades se desarrollan en áreas específicas que facilitan la implementación. Para efectos de esta revisión de literatura, se agrupan las dimensiones de la flexibilidad organizacional de la siguiente manera:

La flexibilidad estratégica, estructural y operativa están orientadas a la dirección de la organización en el largo plazo. La flexibilidad estratégica se refiere a la capacidad de la organización para adaptar sus estrategias, objetivos y prácticas de gestión, frente a los cambios internos y externos del entorno, mediante el uso eficiente y coordinado de sus recursos, con el

propósito de mantener su competitividad, aprovechar oportunidades y favorecer la sostenibilidad y el desarrollo en el largo plazo (Sánchez, 1995; Frías Adán, 2008; Sushil, 2015).

La flexibilidad estructural es la capacidad de la organización para modificar y reconfigurar su estructura interna, ajustando funciones, responsabilidades y formas de coordinación en respuesta a los cambios del entorno, con el fin de mejorar su capacidad de adaptación y respuesta organizacional (Georgewill, 2021). La flexibilidad operativa se entiende como la capacidad de la empresa para ajustar sus procesos, operaciones y recursos de manera ágil ante cambios internos y externo, garantizando la continuidad de sus actividades (Mican-Rincón et al., 2015; Ortiz, 2024; Pérez, 2025). Estas formas de flexibilidad contribuyen a la adaptación organizacional, mediante el ajuste de la estructura interna, la toma de decisiones y los procesos operativos, en respuesta oportuna a los cambios del entorno.

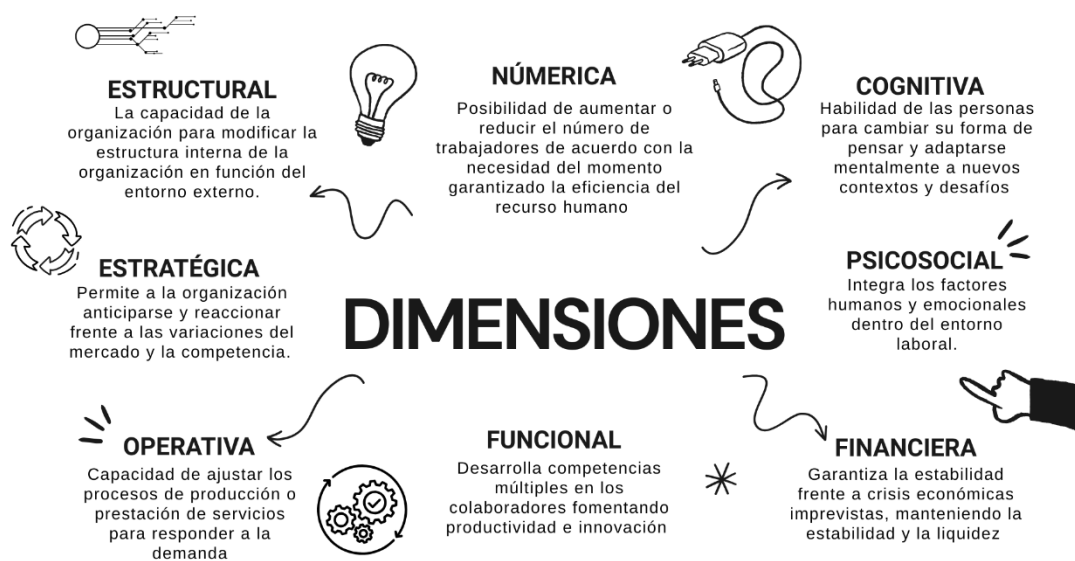
Por su parte, la flexibilidad numérica, funcional, cognitiva, psicosocial y laboral se centra en el talento humano. La flexibilidad numérica se orienta al ajuste de la cantidad de personal según las necesidades de la organización (Castro, 2010; Vega Monsalve et al., 2014); la flexibilidad funcional promueve el desarrollo de competencias que permiten a los trabajadores desempeñar diversas funciones (Castro, 2010); la flexibilidad cognitiva favorece la adaptación del conocimiento, el aprendizaje y la capacidad de respuesta frente a nuevas situaciones (Castro, 2010; Castillo Angulo, 2023); la flexibilidad psicosocial se relaciona con la capacidad de establecer relaciones laborales cooperativas y adaptarse a entornos cambiantes (Castro, 2010) y la flexibilidad laboral comprende el ajuste de las condiciones de trabajo según las dinámicas del entorno (Vega Monsalve et al., 2014). En conjunto estas formas de flexibilidad buscan garantizar la disponibilidad del personal adecuado en el momento que se requiere, así como su capacidad para desempeñar diversas funciones, adaptarse a nuevas ideas y gestionar los cambios internos y

externos, lo que permite cambiar las condiciones laborales como horarios y modalidades de trabajo.

Por último, la flexibilidad financiera enfatiza la importancia de contar con recursos económicos y liquidez, lo que permite a la organización ajustarse a las variaciones del entorno y sostener su operación en escenarios de incertidumbre (Castro, 2010).

Figura 8.

Dimensiones de la flexibilidad organizacional.



La flexibilidad estructural abarca la organización interna, es decir, jerarquías, procesos, comunicación y roles (Abessis, 2024; Castillo López, 2006). Al ser estructural, organiza el armazón de la empresa para prepararlo a los cambios del entorno, esto facilita a gerencia modificar y responder ágilmente a las transformaciones e incluso anticiparse al cambio, evitando afectación en la operabilidad de la organización. En este contexto, contribuye e impacta significativamente en la estabilidad, productividad y sostenibilidad, debido a que permite una distribución equilibrada a los procesos internos, minimiza tiempos improductivos y procesos obsoletos y mantiene un clima organizacional optimista y un mayor compromiso entre los colaboradores.

La flexibilidad estratégica, según Castillo López (2006) es un concepto multidimensional, que incluye dimensiones productivas, estructural y organizacional. Complementa a la flexibilidad estructural, ya que ambas trabajan conjuntamente, interactuando en el proceso de adaptación, es decir, la estructura es la base y la estrategia la acción. Por ende, La flexibilidad estratégica es la capacidad para ejecutar acciones reactivas y proactivas, según el cambio interno o externo (Frías Adán, 2008), de esta manera se trabaja de adentro hacia afuera, las acciones que se ejecutan internamente responden a las exigencias que demanda el entorno.

Por su parte, la flexibilidad operativa se articula con la estructural y estratégica, siendo esta flexibilidad la que permite la respuesta ante el cambio (Castillo López, 2006). Puesto que, la estructural adapta la organización, la estratégica ejecuta acciones y la operativa pone en práctica las estrategias en las actividades diarias. Por ende, la flexibilidad operativa es la capacidad y habilidad de la organización para redefinir las funciones en respuesta a las demandas del entorno, sin afectar la operabilidad de la organización.

De acuerdo con, Castillo López (2006), la flexibilidad numérica y funcional están ligadas a la flexibilidad laboral, por un lado, la flexibilidad numérica accede a la organización contar con el personal adecuado, para ello flexibilizan los tipos de contrato que se adapten a la necesidad interna actual de la organización, para dar respuesta a la demanda externa, lo que requiere que el recurso humano desarrolle capacidades dinámicas y competencias múltiples, para desempeñarse en diversas funciones, siendo esta habilidad lo que caracteriza a la flexibilidad funcional.

La flexibilidad cognitiva y psicosocial se caracterizan por enfocarse en las emociones y reacciones del recurso humano interno de la organización. La flexibilidad cognitiva se relaciona con la mentalidad, creencia y actitud del individuo. Según, Anggraeni (2010), la flexibilidad cognitiva es la capacidad de adaptarse a cambios del entorno mediante el ajuste del pensamiento

y la conducta, a su vez, la flexibilidad psicosocial se centra en las emociones y en la forma en que las personas responden e interactúan ante cambios internos y externos (Castro, 2010). En este contexto, Walter Riso (2007), en su libro “El poder del pensamiento flexible” explica los tres tipos de mentalidades y donde se visualiza como cada una de ellas impacta en las emociones y reacciones del individuo.

Por un lado, está la mente rígida, asociada a una piedra, donde se manifiesta la resistencia a modificar comportamientos y creencias, son personas facilistas y conformistas donde al interactuar con la realidad del entorno, se exteriorizan las emociones de la ira, miedo, estrés, desinterés e inseguridad. La mente líquida, se evidencia en personas que cambian de opinión constantemente, les cuesta tomar posturas, lo que evita un compromiso firme; al interactuar con el entorno esta actitud se manifiesta en la confusión, la indiferencia y el entusiasmo momentáneo, por último, la mente flexible caracterizada por la capacidad de aprendizaje, de cuestionar y tomar posturas con criterio, les es más fácil sentir confianza, seguridad, curiosidad, lo que genera un alto nivel de compromiso.

Finalmente, la flexibilidad financiera Se refiere a la capacidad de la organización para financiar cambios organizacionales mediante recursos propios o fuentes externas de financiación (Leguizamo, 2018), integra tanto la estructura como el recurso humano, garantizando la adaptación y el aprendizaje continuo, para mantener la estabilidad en crisis imprevistas, de tal modo, que no afecte la liquidez de la organización. Esta flexibilidad, necesita una gestión eficaz, para que los costos no se incrementen abruptamente, hasta llegar al punto de limitar la flexibilidad financiera.

No obstante, aunque las diferentes dimensiones de la flexibilidad organizacional están orientadas para fortalecer la capacidad de adaptación y respuesta de las organizaciones, además de aprovechar las oportunidades que demanda el entorno, su implementación no garantiza por sí sola

resultados favorables. Su efectividad depende en gran medida de las características internas de cada organización para gestionar el cambio, teniendo presente que los procesos varían en cada empresa. Si bien, la literatura señala que, a mayor nivel de flexibilidad mayor serán las posibilidades de adaptarse favoreciendo la competitividad y la sostenibilidad, debe existir un equilibrio entre las exigencias del entorno y las posibilidades reales de la empresa para responder a ellas. De este modo, el sector servicios debe desarrollar la flexibilidad de acuerdo con sus necesidades y recursos disponibles.

6.1.1.3 Enfoque integral de la flexibilidad organizacional. A partir de las conceptualizaciones y dimensiones abordadas, se identifica que la flexibilidad no se limita a entenderse únicamente como una reacción y adaptación ante los cambios del entorno, su enfoque es más integral dentro de la organización. De acuerdo con Castillo López (2006), la flexibilidad organizacional permite responder y anticiparse al cambio, al tiempo que fortalece el desarrollo de ventajas competitivas. Es una visión sistémica, que incluye el desarrollo y fortalecimiento de capacidades internas tanto estructurales, estratégicas como operativas, lo que incluye, el aprovechamiento de oportunidades, la adaptación continua y el reajuste de recursos en entornos turbulentos (Teece, 2007).

Del mismo modo, las dimensiones evidencian que la flexibilidad integra diferentes componentes organizacionales como la estructura, las estrategias, el recurso humano, los procesos operativos y el recurso financiero, que permiten a las organizaciones adaptarse, anticiparse y transformarse de manera continua a los cambios y gestionarlos de manera eficaz, con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles, especialmente en entornos dinámicos como el sector de servicios.

De esta manera, la apreciación anterior coincide con lo planteado por Kalogiannidis et. al (2022, p. 262 - 263) en su artículo “Business Organizations' Flexibility as an Innovation Tool: Factors Affecting Flexibility in Organizations” en el que enfatizan que la flexibilidad comprende elementos como el aprendizaje organizacional, la innovación, adaptación continua y la capacidad de respuesta frente a entornos competitivos, lo que convierte la flexibilidad en un eje integral. Las organizaciones que desarrollan flexibilidad organizacional bajo un enfoque integral presentan mayores niveles de anticipación y gestión estratégica frente a los cambios del entorno.

Tabla 4.

Evolución conceptual de la flexibilidad organización. De lo reactivo a lo estratégico.

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE INTEGRAL
Reacción al cambio	Anticipación del cambio
Adaptación tardía	Preparación estratégica
Enfoque aislado	Integración organizacional
Actuación improvisada	Gestión planificada
Supervivencia organizacional	Visión sistémica

El enfoque integral explica, que la flexibilidad integra varias partes de la organización, trabajando conjuntamente al mismo tiempo, permitiendo que la información fluya entre áreas para toma de decisiones, lo que desencadena que la estrategia empresarial mantenga coherencia con la operabilidad de la organización. De este modo, las empresas no solo reaccionan, en cambio pueden anticipar escenarios para una gestión eficaz y una respuesta estructurada, desarrollando capacidades internas.

6.1.1.4 Factores que impulsan la flexibilidad. El entorno actual, caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA) genera presión sobre las organizaciones, por lo que éstas deben desarrollar y fortalecer capacidades que les permitan adaptarse y responder eficazmente a los cambios del entorno (Allendes Díaz. 2020); del mismo modo, los altos niveles de competitividad y los cambios del entorno exigen una mayor capacidad de adaptación organizacional (Mayrofer, 1997). Esta situación desata crisis en aquellas organizaciones que no logran priorizar las necesidades emergentes, ni visualizar oportunidades de crecimiento y desarrollo competitivo, lo que conlleva a que se presenten dificultades en la gestión del talento humano interno, lo que puede generar sobrecarga laboral, ambientes organizacionales hostiles y en consecuencia una disminución del rendimiento y de la productividad de la organización.

Los avances tecnológicos constituyen un factor fundamental para el crecimiento empresarial de las organizaciones, dado que sus innovaciones y herramientas facilitan la optimización de los procesos, fortalecen la toma de decisiones, mejoran la productividad y favorecen la adaptación a los cambios del entorno (Fuentes Ripoll, 2021), puesto que, la innovación tecnológica y el desarrollo de capacidades tecnológicas aportan a la supervivencia, competitividad y crecimiento de las empresas (Dasgupta et al., 2011). En este sentido, se comprende que los avances tecnológicos no solo contribuyen con el crecimiento organizacional, además impulsa la flexibilidad organizacional en las empresas del sector servicios, mejorando la eficiencia en sus procesos, la prestación del servicio y la respuesta ágil a las necesidades emergentes, lo que contribuye a un crecimiento empresarial.

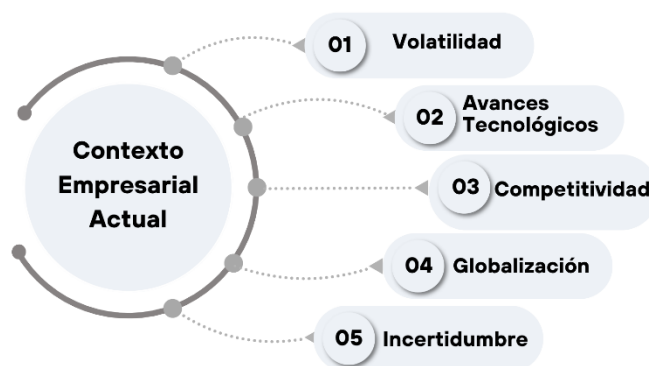
Por su parte, la globalización crea nuevas oportunidades para las organizaciones, pero en contraste incrementa los niveles de exigencia competitiva, lo que exige mayor capacidad de

adaptación para garantizar la sostenibilidad empresarial (Sengül et al., 2015). De este modo, en las empresas del sector servicios la globalización es una oportunidad de crecimiento y desarrollo, no obstante, la competitividad define la madurez organizacional para manejarse proactivamente entre el dinamismo y la diferenciación en un mismo sector, en consecuencia, las organizaciones deben emigrar hacia estructuras flexibles para adaptar sus procesos, servicios y estrategias a las dinámicas cambiantes que trae consigo la globalización.

La incertidumbre se configura como un elemento permanente dentro de las organizaciones, por los continuos cambios y transformaciones que hacen parte del entorno. En este sentido, el dinamismo, la complejidad y la inestabilidad del entorno influye en la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas condiciones y la flexibilidad organizacional se convierte en una capacidad para sostener el desempeño y responder eficientemente a los cambios del entorno (Poplavska et al., 2019). En síntesis, estos factores en el sector servicios, obligan a las organizaciones a desarrollar estructuras más flexibles y resilientes para un entorno dinámico e incierto y esta necesidad se evidenció de manera clara durante la pandemia de COVID-19, donde la flexibilidad organizacional dejó de ser una opción para posicionarse como un factor determinante para la supervivencia y continuidad empresarial.

Figura 9.

Factores del contexto empresarial que exigen flexibilidad organizacional.



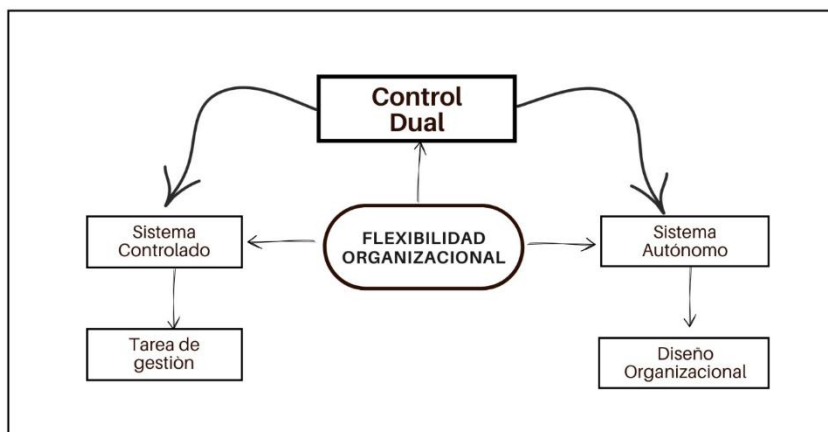
6.1.1.5 Autonomía y control en la flexibilidad organizacional. Ser flexible no significa que la organización funcione sin reglas o sin control, pues, por un lado, toda organización necesita orden, normas y procesos claros que determinan el control de la empresa cuya capacidad depende de la gerencia, pero también necesitan libertad para adaptarse, tomar decisiones y responder a cambios, desarrollando así la autonomía (De Leeuw y Volverda, 1996). Por lo tanto, las empresas eficientes no eliminan el control, sino que lo combinan con autonomía, permitiendo mantener la estabilidad en sus procesos al tiempo que desarrollan la capacidad de adaptación al entorno. En el mismo sentido, Maryhofer (1997) plantea que la verdadera capacidad de adaptación de las organizaciones depende del equilibrio entre la estructura (reglas, jerarquías, procedimientos) y la flexibilidad, es decir, no se puede ser totalmente flexible, ni radicalmente estructural, pues se necesita ser flexible para dar respuestas oportunas al entorno y estructura para mantener la estabilidad y control interno.

A partir de lo expuesto por los autores De Leeuw y Volberda y Mayhofer, sobre la coexistencia del control y la autonomía o flexibilidad y estructura dentro de la organización; en el sector servicios toma relevancia para estandarizar procesos sin afectar la calidad y eficiencia, por su constante interacción directa con el consumidor, lo que hace que el recurso humano adquiera autonomía para agilizar las respuestas sin exceder los límites, es decir, respetar los lineamientos y

estándares para garantizar la calidad, eficiencia y coherencia del servicio. De este modo, la flexibilidad organizacional surge de la estabilidad (control) y de la adaptabilidad (autonomía) y la adaptabilidad se logra efectivamente cuando se equilibra la flexibilidad con la estabilidad.

Figura 10.

Dualidad de la flexibilidad organizacional.



6.1.2 Capacidades y factores asociados a la flexibilidad organizacional

La flexibilidad organizacional se complementa con un conjunto de capacidades que fortalece la respuesta de la organización frente al entorno (Castillo López, 2006). Estos elementos potencian las habilidades del recurso humano fortaleciendo la implementación del cambio en las organizaciones para adaptarse, mantenerse competitivas y alcanzar un crecimiento sostenible (Verlinden, 2025; Hodges, 2017). Sin embargo, dichas capacidades no operan de forma independiente, funcionan similar a un engranaje, en el que la falla de uno de sus componentes puede afectar el funcionamiento general y reducir la eficiencia esperada.

En este sentido, la flexibilidad organizacional no depende únicamente de las estructuras, estrategias o procesos internos de la compañía, también influye las capacidades y competencias desarrolladas por las personas que la conforman, es decir la flexibilidad de los individuos

impacta directamente en la forma que la empresa responde a los cambios. De este modo, Villamizar (2022), en el libro *Emprende con competencias blandas: Descubre tu potencial emprendedor* se mencionan las capacidades que acompañan la flexibilidad y como a partir de ellas se fortalecen los individuos y la interacción entre colaborador – empresa. A su vez, se genera un clima organizacional preparado para enfrentar los cambios.

Tabla 5.

Acompañantes de la flexibilidad

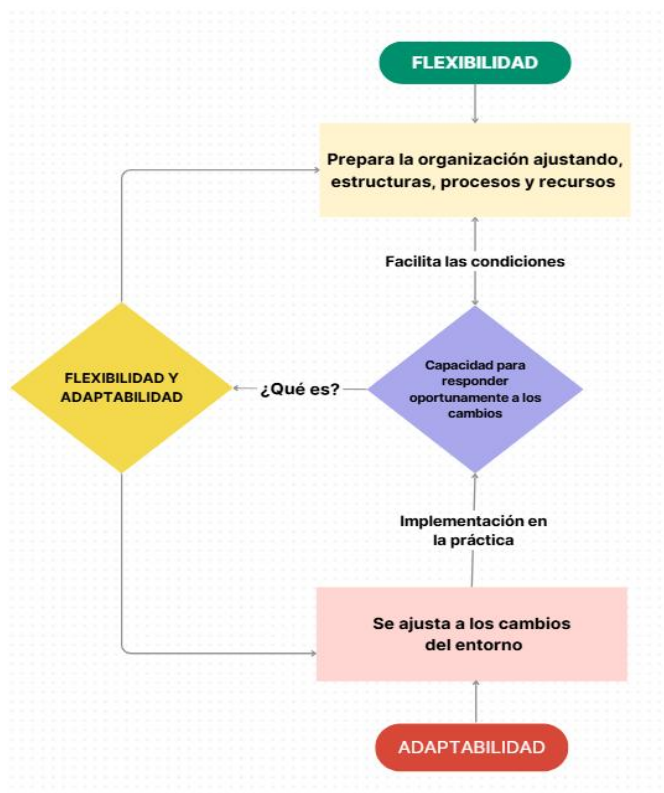
ACOMPañANTE	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	Capacidad para ajustarse a los cambios del entorno
Agilidad	Rapidez en la respuesta y toma de decisiones frente a situaciones cambiantes
Innovación	Implementación de nuevas ideas, procesos o servicios
Liderazgo	Orientación, impulsor y dirección estratégica para gestionar el cambio
Comunicación	Flujo efectivo de la información que facilita la coordinación organizacional
Optimismo	Actitud positiva frente a la incertidumbre, desafíos y crisis
Resiliencia	Capacidad de enfrentar, superar y recuperarse de situaciones adversas
Creatividad	Habilidad para proponer soluciones novedosas ante diversas situaciones

Nota. La tabla presenta las principales acompañantes de la flexibilidad. Basado en *Emprende con competencias blandas*, por (Villamizar, 2022).

6.1.2.1 Flexibilidad y adaptabilidad. Las organizaciones necesitan prepararse para afrontar los cambios (Ackoff, 1997), siendo esta la principal relación entre dos capacidades diferentes, pero que se encuentran relacionadas. Primeramente, la flexibilidad en el entorno empresarial permite a la organización responder oportunamente a través de las capacidades gerenciales y de la capacidad de respuesta del diseño organizacional (Volverda, 1996). Es decir, coloca las condiciones para facilitar el cambio. Por su parte, la adaptabilidad, es la capacidad de ajustarse a las condiciones que emergen de la interacción de la organización con el entorno (Bravo.Bravo, 2024), encuentra sustento en la teoría de las capacidades dinámicas donde la adaptación depende de la capacidad de la organización para modificar los recursos, procesos y estrategias en respuesta a las exigencias de un entorno dinámico y cambiante (Teece et al., 1997). En síntesis, la adaptabilidad prepara la organización para ajustarse a las nuevas condiciones que surgen del entorno, mientras que la flexibilidad facilita la implementación de los cambios requeridos para afrontar dichas transformaciones.

Figura 11.

Relación entre flexibilidad y adaptabilidad



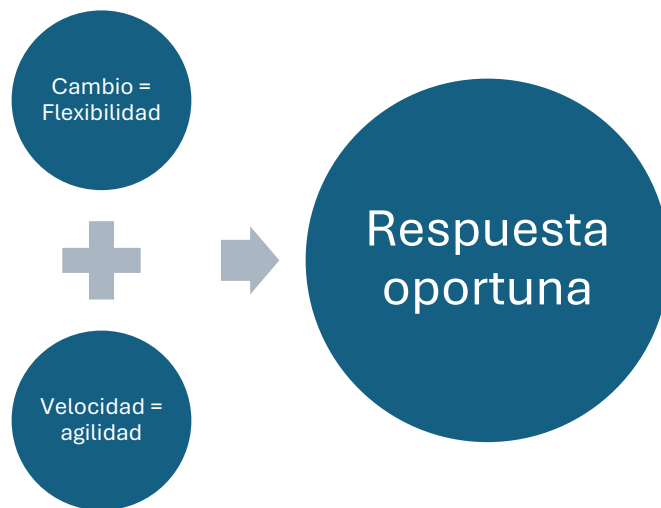
6.1.2.2 Flexibilidad y agilidad. La agilidad (reactiva) se caracteriza por su rapidez y eficacia para adaptarse ante a los cambios del entorno y se orienta con la flexibilidad organizacional (proactiva) aprovechando las oportunidades en busca de una respuesta oportuna y eficiente (Koçyiğit & Akkaya, 2020). Por ende, estas dos capacidades se complementan, sin flexibilidad no hay cambio y sin agilidad el cambio no ocurre oportunamente, dejando claro que no son lo mismo, pero que se articulan entre sí para su correcto funcionamiento.

Bajo esta perspectiva, en el sector servicios la flexibilidad y agilidad contribuyen a fortalecer la calidad del servicio en un escenario complejo; mientras la flexibilidad permite adaptar la estructura, procesos y recursos, la agilidad prepara la respuesta oportuna a la transformación. De ello se puede inferir que ambas capacidades buscan satisfacer la necesidad del cliente en el menor tiempo posible, sin que el consumidor participe en todas las etapas requeridas para la

prestación del servicio. En la actualidad, los consumidores muestran preferencias por experiencias rápidas, accesibles y eficientes.

Figura 12.

Relación entre flexibilidad y agilidad



6.1.2.3 Flexibilidad y liderazgo. El liderazgo influye un papel fundamental en la flexibilidad. Un líder, es quien promueve el cambio y el aprendizaje organizacional continuo. Tiene la capacidad de inspirar, orientar, dar confianza y seguridad en sus colaboradores, sus acciones se alinean con los objetivos empresariales. Por ende, el liderazgo influye en la capacidad de adaptación y respuesta, debido a que pueden fortalecer la adaptabilidad organizacional mediante la creación de un contexto acorde que facilite la integración de los procesos internos, la alineación cultural y la respuesta a las exigencias del entorno (Seah et al., 2014). Con lo anterior, se deduce que el líder es quien impulsa la apertura al cambio para que se materialice la flexibilidad, pues el líder toma las decisiones y da dirección a la organización, lo que repercute en la productividad y sostenibilidad. La flexibilidad se gestiona con liderazgo.

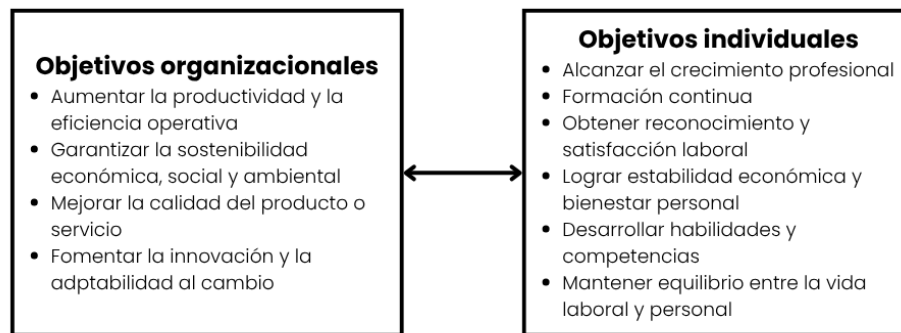
Figura 13.

Relación entre flexibilidad y liderazgo

6.1.2.4 Flexibilidad, comunicación y optimismo. La flexibilidad al configurarse como el ajuste ante el cambio, requiere de una comunicación clara y coherente con los objetivos propuestos, lo que facilita la comprensión entre los colaboradores de alinear las estrategias internas, para responder al cambio del entorno, sin embargo, el optimismo realista juega un papel fundamental durante el proceso de transición (Forbes Álvarez, 2013). Los colaboradores mantienen expectativas positivas, demostrando mayores niveles de compromiso con la organización, lo que favorece que el cambio sea positivo (Chhajer et al., 2018). De este modo, cuando el cambio y el optimismo se complementan, el beneficio es mutuo, al intercambiar conocimiento valioso por parte de los colaboradores con una actitud positiva para cumplir las metas, al mismo tiempo la organización cumple los objetivos del personal por medio de acciones como beneficios, reconocimiento y el factor económico.

Figura 14.

La flexibilidad incide en los objetivos organizacionales e individuales



6.1.2.5 Flexibilidad y Resiliencia. La resiliencia es la capacidad de una organización para enfrentar, superar problemas y recuperarse manteniendo su funcionamiento efectivo (Moreno, 2025). Se relaciona con la flexibilidad organizacional porque las dos capacidades se fortalecen en el ámbito empresarial al afrontar entornos dinámicos e inciertos, en el que se prioriza la sostenibilidad y competitividad de la organización. Tanto la flexibilidad como la resiliencia buscan superar el cambio y aprovechar las oportunidades que demanda el entorno.

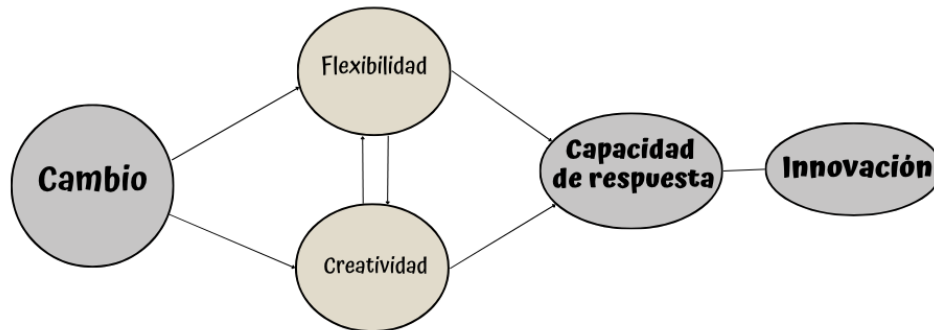
Figura 15.

Relación entre flexibilidad y resiliencia



6.1.2.6 Flexibilidad, Creatividad e innovación. La creatividad es la habilidad para proponer soluciones novedosas ante diversas situaciones en el campo empresarial, por lo tanto, dispone de diversas opciones, ideas y procesos. La creatividad se encuentra vinculada con la innovación, donde las ideas creativas son la base para el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios (Cropley, 2006; Anderson et al., 2014). Es decir, la innovación necesita de la creatividad para materializarse, como menciona Coconete et al., (2003), al plantear que la innovación consiste en transformar las ideas creativas en soluciones que permitan a la organización responder a las demandas cambiantes del entorno.

En este sentido, cuando el cambio surge la flexibilidad lo enfrenta o se adelanta, pero la creatividad le entrega a la flexibilidad los escenarios con mayor probabilidad de éxito, para abrir paso a la innovación. En el sector servicios, la combinación de estas capacidades incrementan la capacidad de adaptación y al progreso de la organización frente a las exigencias del entorno, fortaleciendo la mejora continua y la búsqueda de oportunidades que contribuyen al desarrollo de las empresas del sector terciario.

Figura 16.*Relación entre flexibilidad, creatividad e innovación***Tabla 6.***Principios que sustentan la flexibilidad organizacional.*

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
Aprendizaje organizacional continuo	Desarrollo constante de conocimientos que permite la mejora continua y la adaptación.
Capacidades dinámicas	Habilidad para integrar, reconfigurar y renovar recursos frente a cambios del entorno.
Cultura organizacional adaptativa	Conjunto de valores y prácticas que favorecen la flexibilidad, innovación y aprendizaje.
Gestión del talento humano	Desarrollo, alineación y aprovechamiento del capital humano para el logro organizacional.

Por otra parte, se encuentran los principios estructurales que fortalecen la flexibilidad organizacional, al fomentar la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos caracterizados por la volatilidad y la incertidumbre. Estos principios permiten la generación y

aplicación de conocimiento, promueve valores orientados al cambio, la reconfiguración de recursos disponible y el fortalecimiento del talento humano. En este sentido, constituyen la base que impulsa a la organización a responder de manera efectiva, sostener su competitividad y garantizar su sostenibilidad.

6.1.3 Teoría de la contingencia de Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch

La teoría de la contingencia planteada por Lawrence y Lorsch (1967) fundamenta la flexibilidad organizacional al establecer que la efectividad depende del ajuste al entorno, pues, la flexibilidad emerge del equilibrio entre la diferenciación e integración. Estos principios funcionan en conjunto, debido a que la diferenciación permite desarrollar respuestas específicas por parte de las diferentes áreas a las necesidades emergentes del entorno y la integración garantiza tanto la coordinación como la coherencia entre dichas áreas.

En este contexto, se destaca la confrontación y el análisis interno como impulsores del cambio organizacional, al promover comunicación, cooperación y resolución de problemas, teniendo en cuenta que factores como el tamaño, la tecnología, el entorno y las relaciones internas influyen en el ajuste organizacional y en su capacidad de respuesta (Fernández Rodríguez y Rivera López, 2019). La flexibilidad organizacional es una capacidad que se deriva de la aplicación de los principios de la teoría de la contingencia en contextos dinámicos, para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

Figura 17.

Relación de la teoría de la contingencia y la flexibilidad organizacional.



Lo anterior permite inferir que la teoría de contingencia propuesta por Lawrence y Lorsch encaja con el sector servicios, al ser uno de los sectores más expuestos a los cambios en las necesidades de los clientes, a las condiciones del mercado, a las innovaciones tecnológicas y a las regulaciones. En este sentido, la flexibilidad organizacional se puede materializar en los principios de la teoría de la contingencia al ser la capacidad de adaptar estructuras, procesos y formas de gestión para ser competitivos y sostenibles. De esta manera, la principal contribución de la teoría de contingencia en la flexibilidad organizacional del sector servicio, es reconocer que las organizaciones no pueden gestionarse mediante estructuras rígidas, puesto que, la adaptación debe entenderse como un proceso continuo y estratégico; es por esto que la flexibilidad organizacional no sólo es una respuesta a las exigencias del entorno, se configura como una capacidad que accede a que las organizaciones se anticipen, aprendan y se transformen favoreciendo su crecimiento empresarial.

6.1.4 Organizaciones flexibles según el modelo de Tom Burns y G. M. Stalker

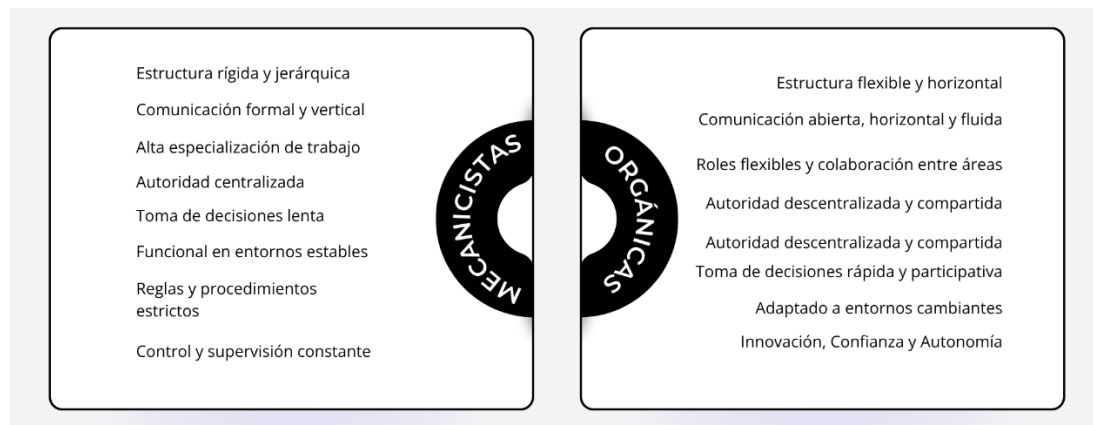
Las organizaciones flexibles hacen parte del modelo orgánico propuesto por Burns y Stalker, caracterizado por su capacidad de adaptación a entornos dinámicos e inciertos. Por otra parte, el modelo mecanicista se asocia con organizaciones que tienen estructuras rígidas que se desenvuelven en contextos estables, en este modelo se evidencia menor capacidad de respuesta ante el cambio.

La flexibilidad organizacional se respalda en estructuras con menos niveles de jerarquía, baja formalización, es decir no todo está condicionado a reglas estrictas o procedimientos rígidos y la descentralización en la toma de decisiones, de tal modo que el personal tiene la autonomía de opinar y actuar con mayor rapidez en la respuesta estratégica. No obstante, la autonomía no implica ausencia de control, sino que se desarrolla dentro de lineamientos y objetivos organizacionales, permitiendo a los colaboradores actuar y tomar decisiones en función de las exigencias del entorno, sin perder coherencia ni dirección estratégica. Además, el trabajo en equipo y la colaboración interdisciplinaria fortalecen en la empresa la capacidad de adaptación al integrar diversos aspectos en la solución de conflictos.

De igual forma, la adaptabilidad organizacional está condicionada a la coherencia entre la estructura y la estrategia, lo que permite ajustar las acciones ante las exigencias del entorno. Las organizaciones flexibles responden a un modelo orgánico, caracterizada por la agilidad, la versatilidad y la capacidad de ajuste continuo.

Figura 18.

Estructuras mecanicistas vs. Orgánicas



6.1.5 Flexibilidad organizacional en la sostenibilidad y crecimiento empresarial

La flexibilidad organizacional constituye un factor importante para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas del sector servicios, al permitir la adaptación continua frente a entornos dinámicos, competitivos y más aún centrados en el cliente. Por su parte, la capacidad de ajustar estructuras, procesos y estrategias favorece la permanencia en el mercado y a su vez mejora la respuesta ante cambios tecnológicos, regulatorios y en las demandas del consumidor, pues la flexibilidad organizacional se relaciona directamente con la innovación, facilitando la creación de nuevos productos, servicios y procesos que aportan valor y fortalecen la competitividad. Por otro lado, la adecuada gestión de los recursos del talento humano incide positivamente en la productividad, en el compromiso organizacional y en el logro de los objetivos estratégicos, evidenciándose el sentido de pertenencia mutuo. La flexibilidad organizacional no solo permite adaptarse a los cambios del entorno, también impulsa la innovación, optimiza el uso de los recursos y contribuye al crecimiento sostenible en el sector de servicios.

6.1.5.1 Flexibilidad organizacional y sostenibilidad. Para sobrevivir, las empresas deben adaptarse a la intensidad competitiva de su entorno empresarial y transformar sus prácticas en términos de tecnología, estructura, organización del trabajo, relaciones laborales y gestión de

recursos humanos, todo a la vez. Por otro lado, la sostenibilidad empresarial demanda organizaciones capaces de modificar sus estrategias, capacidades y diseños para enfrentar los desafíos del entorno (Mohrman & Lawler, 2014). Implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, integrando las dimensiones del medioambiente, el desarrollo social y el crecimiento económico (World Commission on Environment and Development, 1987).

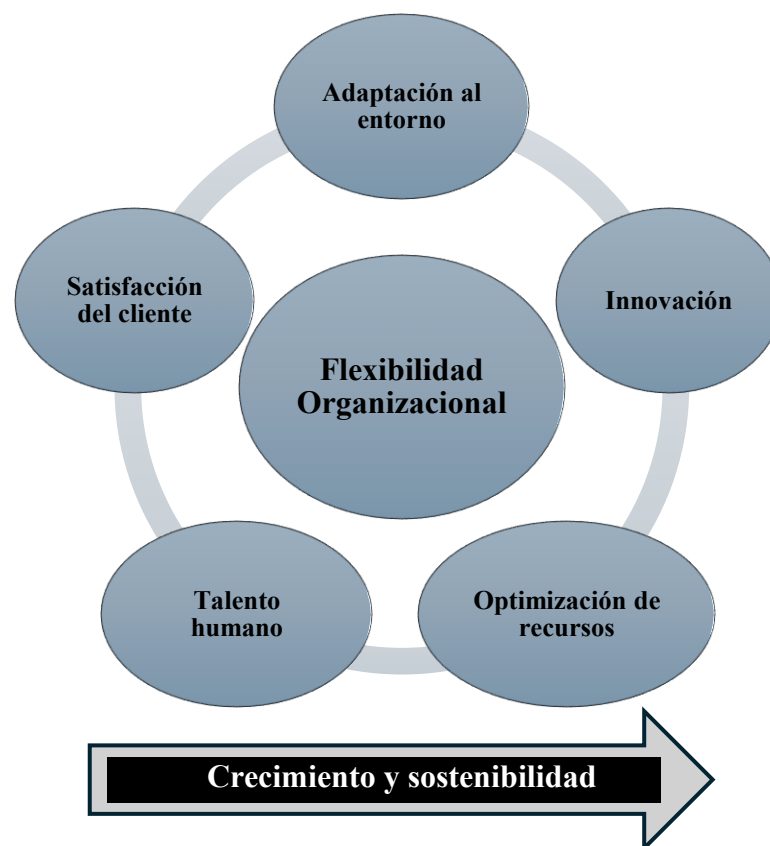
De esta forma están estrechamente relacionadas, ya que una empresa que puede adaptarse a los cambios del entorno tiene mayores posibilidades de implementar prácticas responsables en lo económico, social y ambiental. Esta capacidad de adaptación permite responder a nuevas exigencias del mercado y regulaciones. Además de fomentar la innovación en procesos más eficientes y el uso adecuado de los recursos.

6.1.5.2 Flexibilidad y crecimiento empresarial. La flexibilidad organizacional fortalece el desempeño empresarial al adaptarse oportunamente al cambio organizacional, lo que permite una mayor competitividad (Weihong & Dan. 2008), y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades emergentes, que se traduce, a respuestas eficientes a las demandas del entorno. Sin embargo, la flexibilidad organizacional no se limita a mejorar el desempeño de las organizaciones, también se manifiesta a través de dimensiones que generan efectos específicos sobre el desarrollo empresarial. Entre ellas, la flexibilidad estratégica, debido a que la capacidad de transformación organizacional resulta fundamental para alcanzar un crecimiento sostenido y mantener la rentabilidad en contextos dinámicos (Arafa & Elmaraghy, 2012). Por medio del ajuste, las organizaciones optimizan los recursos lo que facilita estandarizar los procesos para que sean más eficientes. En el sector servicios, esta capacidad hace que las respuestas estén enfocadas en las

necesidades actuales de los clientes, por su parte, favorece la toma de decisiones que impactan directamente en la productividad del recurso humano, lo que genera mayor eficiencia, mejor ambiente laboral y servicios óptimos, los cuales se materializan en el crecimiento de las organizaciones.

Figura 19.

Flexibilidad organizacional y crecimiento empresarial.



6.2 Estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional

El contexto actual influenciado por los cambios constantes del entorno convierte la flexibilidad organizacional, en un elemento fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector de servicio. Este sector caracterizado por la intangibilidad de sus productos y la interacción con los clientes, requieren adaptarse de manera rápida y eficiente a las demandas del

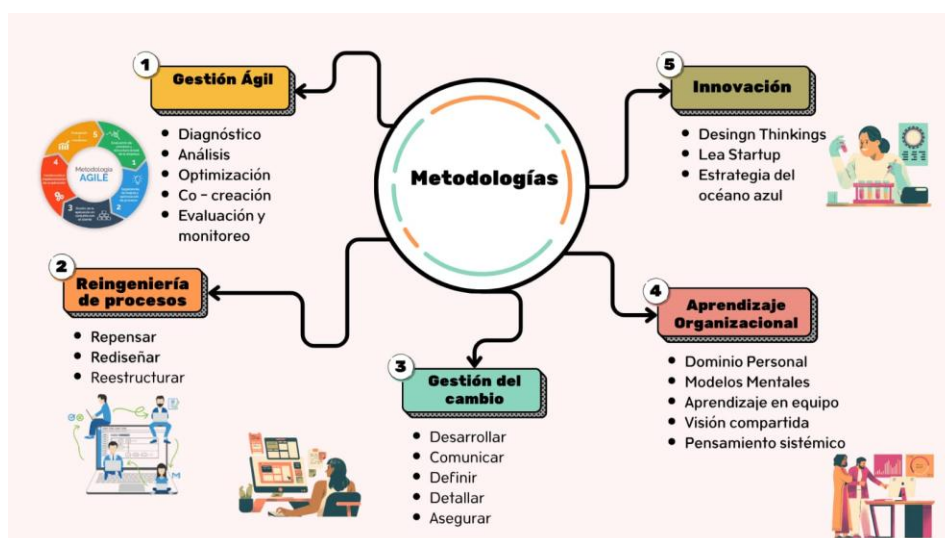
mercado. Es decir, la posibilidad de modificar procesos, estructuras y estrategias para responder a las necesidades del cliente de forma oportuna.

6.2.1 Metodologías de la flexibilidad organizacional

Las metodologías de la flexibilidad organizacional son fundamentales para que las empresas respondan de manera efectiva a los cambios del entorno y logren la sostenibilidad en un mercado global incierto. Según, Lorenzo et al. (2022), estas metodologías promueven la adaptación continua, la innovación y la mejora de los procesos organizacionales, permitiendo que la entidad desarrolle la capacidad de reaccionar ante las fluctuaciones del entorno utilizando sus recursos y capacidades de manera estratégica. La flexibilidad es entendida en este contexto no solo como una capacidad técnica, sino como un resultado del software organizativo, que incluye la estructura, los sistemas de toma de decisiones y las actitudes del personal.

Figura 20.

Metodologías de la flexibilidad organizacional.



6.2.1.1 Gestión ágil. La gestión Ágil es un enfoque moderno de administración que surge como respuesta a la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes y altamente competitivos (Dong et al., 2024). Según, De Zunzunegui (2023) El enfoque ágil es una alternativa para que las organizaciones afronten las exigencias del entorno actual al promover cambios en las formas de trabajo y de pensamiento que les permiten responder a las nuevas necesidades de los usuarios impulsadas por la evolución tecnológica y la transformación digital. A diferencia de los modelos tradicionales, la agilidad propone procesos menos rígidos y más centrados en las personas.

De este modo, el enfoque ágil permite en las empresas del sector servicios reorientar continuamente sus procesos y formas de trabajo, con la finalidad de responder a las constantes necesidades cambiantes de los clientes, donde la aceptación del cambio se posiciona como un principio de gestión que favorece la mejora continua.

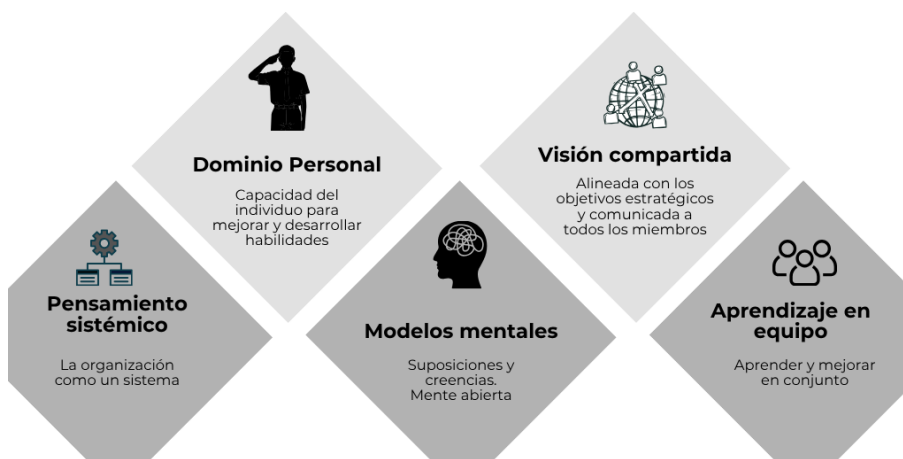
6.2.1.2 Reingeniería de procesos. La reingeniería de procesos es una solución organizacional fundamental que implica la reinvención radical de las actividades de trabajo, en lugar de su simple mejora o reestructuración, lo cual puede representar una ventaja competitiva decisiva para cualquier institución. Según, Pomar y Visbal (2011), esta metodología trasciende la visión de los procesos tradicionales y se centra en la optimización integral de la organización, vinculándose estrechamente con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento para solucionar trastornos globales. El éxito de este enfoque no reside únicamente en el diseño técnico de nuevos procesos, sino en la contribución intelectual y cognitiva de todo el capital humano, cuya participación es determinante para insertar a la organización en un entorno competitivo.

6.2.1.3 Gestión del cambio. La gestión de cambio es un enfoque organizacional orientado a preparar, acompañar y consolidar las transformaciones dentro de una empresa. Sus bases teóricas se remontan en 1947 con el modelo de Kurt Lewin, quien propuso estas tres etapas fundamentales como lo fueron; descongelar, cambiar y re-congelar, donde explica como las organizaciones pueden pasar de un estado actual a uno deseado de manera estructurada (Lewin, 1947).

6.2.1.4 Aprendizaje Organizacional. La metodología de aprendizaje organizacional es un proceso que mediante el cual las empresas se desarrollan y adquieren y comparten el conocimiento para mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios del entorno (Gupta & Thomas, 2001). Una disciplina representa un proceso continuo de aprendizaje y desarrollo que va más allá de la adquisición de conocimientos teóricos, requiere practicas constantes para fortalecer capacidades individuales y colectivas (Senge, 2006).

Figura 21.

Las cinco disciplinas de Peter Senge



6.1.2.5 La innovación. La innovación es un proceso fundamental en las organizaciones, ya que consiste en crear, desarrollar e implementar nuevas ideas que generen valor. Este concepto fue

impulsado en 1934 por Joseph Schumpeter, quien destacó su papel como motor del desarrollo económico y empresarial. En el sector servicios, la innovación no se limita al desarrollo de nuevos servicios, sino que también comprende la mejora continua de los procesos de atención, la incorporación de tecnologías, la personalización de la experiencia del cliente y la implementación de nuevos modelos de prestación del servicio (OECD y Eurostat, 2018).

En este orden de ideas, la flexibilidad organizacional favorece la innovación al permitir que las empresas respondan con agilidad a los cambios del entorno, adopten nuevas tecnologías y ajusten sus estrategias de acuerdo con las demandas del mercado. Como resultado, las organizaciones de servicios fortalecen su capacidad para ofrecer soluciones oportunas, mejorar la satisfacción del cliente, incrementar su competitividad y garantizar su sostenibilidad en un entorno caracterizado por cambios constantes.

6.2.2 Estrategias de la flexibilidad organizacional

Las estrategias de flexibilidad organizacional constituyen un conjunto de acciones y enfoques que permiten a las empresas adaptarse de manera eficiente a los cambios del entorno, optimizar sus procesos y fortalecer su competitividad (Bran-Piedrahita et al., 2021). En el sector servicios, estas estrategias adquieren mayor relevancia debido a la constante interacción con el cliente y a la necesidad de responder rápidamente a sus demandas.

Las estrategias de flexibilidad organizacional más efectivas están relacionadas con la transformación digital, la gestión del talento humano, la innovación, la descentralización de decisiones y la adaptación estructural, el uso de tecnologías de la información, la adopción de metodologías ágiles, la capacitación continua del personal y el diseño de estructuras organizacionales menos jerárquicas (Walter, 2021; Desalegn et al., 2024).

La aplicación de estas estrategias genera impactos positivos en el desempeño organizacional, mediante el aumento en la productividad, debido a la optimización del tiempo y los recursos, contribuye al bienestar de los empleados, incrementando su motivación y compromiso con la organización. Así mismo, se evidencia que las empresas que adoptan modelos más horizontales y descentralizados logran una mayor agilidad en la toma de decisiones, lo que impacta positivamente en su capacidad de respuesta frente a situaciones imprevistas.

La implementación de estrategias de flexibilidad organizacional es más efectiva cuando existe coherencia entre la cultura organizacional, el liderazgo y los objetivos estratégicos. La falta de alineación entre estos elementos puede limitar significativamente los beneficios de dichas estrategias. Asimismo, el liderazgo juega un papel fundamental en la promoción de la flexibilidad, ya que los líderes son responsables de impulsar el cambio, motivar a los colaboradores y facilitar la adopción de nuevas formas de trabajo. De igual forma, el talento humano se posiciona como un factor crítico, ya que su disposición al cambio y su nivel de capacitación influyen directamente en el éxito de estas estrategias.

Figura 22.

Estrategias de la flexibilidad organizacional



Tabla 7.*Conceptualización de las estrategias de flexibilidad organizacional*

Estrategia	Descripción
Transformación digital	Es un elemento fundamental para las organizaciones, puesto que permite optimizar procesos y recursos. Además, genera cambios en la forma de pensar y trabajar dentro de la organización, lo que contribuye a crear valor para los clientes (Chicaiza et al., 2023).
Gestión del talento humano	Es un motor clave para las organizaciones, más aún que las nuevas expectativas del mercado requieren contar con personal capaz de responder y adaptarse a los cambios, es decir, las empresas deben fomentar el desarrollo y compromiso de sus trabajadores, pero también es importante reconocer su aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Díaz Muñoz & Quintana Lombeida, 2021).
Innovación	La innovación es un factor fundamental para fortalecer la competitividad empresarial y la sostenibilidad, favoreciendo el aprendizaje, la generación de nuevas ideas y la capacidad de toda organización para responder a un entorno cambiante (Gutiérrez et al., 2019).
Descentralización de procesos	La descentralización de las decisiones consiste en otorgar confianza y autonomía a los equipos y líderes cercanos a la operación, permitiéndoles actuar con responsabilidad frente a

	las situaciones que se presentan. Este enfoque favorece respuestas más ágiles ante los cambios, reduce los niveles de burocracia y contribuye a mejorar la eficiencia organizacional (Mintzberg, 1991).
Adaptación estructural	Implica flexibilizar las estructuras organizacionales por medio de cambios en su diseño y en las dinámicas jerárquicas, lo que favorece la circulación de información y la generación de nuevas alternativas que responde a las condiciones cambiantes del entorno (Prieto et al., 2017).

6.2.3 Teorías del cambio organizacional

Entre las teorías del cambio organizacional se encuentran los modelos propuestos por Kurt Lewin, John Kotter y Jeff Hiatt. Cada una de estas teorías plantea un enfoque para gestionar los procesos de transformación en las organizaciones (Lewin, 1947; Kotter, 1995; Hiatt, 2006). De esta manera, estos modelos permiten comprender cómo las empresas pueden adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer la flexibilidad organizacional.

6.2.3.1 Teoría de Kurt Lewin. Lewin (1947) menciona que los cambios organizacionales son temporales cuando no se logran consolidar. De esta manera, plantea un modelo de cambio de tres etapas: descongelación, traslado y consolidación. La descongelación consiste en desertar el patrón de comportamiento existente, lo que permite preparar la persona ante el cambio, luego en la etapa del traslado se desarrollan nuevas formas de actuar y como última etapa está la

consolidación que busca estabilizar los comportamientos desarrollados para que permanezcan en el tiempo.

Este modelo resalta la importancia de preparar la organización antes de implementar cambios y estabilizarlos posteriormente para garantizar su permanecía. La fase de descongelar indica el momento inicial del cambio organizacional en el que se busca preparar a la organización para abandonar su estado actual. Según el modelo de Kurt Lewin, esta etapa implica reconocer la necesidad de cambio (traslado), cuestionar las prácticas existentes y reducir la resistencia de las personas, generando conciencia y disposición para adoptar nuevas formas de trabajo y finalmente, la fase de Re-congelamiento (consolidación) es muy fundamental para garantizar la sostenibilidad del cambio, así evitando retrocesos en los procesos organizacionales, este modelo permite una transición ordenada hacia estructuras flexibles y mejora la estabilidad organizacional después del cambio.

Figura 23.

Modelo de Kurt Lewin



Nota. La imagen representa el modelo de cambio organizacional de tres etapas: Descongelar, Cambio y Volver a congelar. Este enfoque explica cómo las empresas pueden

adaptarse de manera efectiva a nuevas condiciones. Tomado de *Análisis del modelo de Kurt Lewin*, por (Green, 2021).

6.2.3.2 Modelo de cambio de John Kotter. Kotter (1995) estructura su modelo de gestión al cambio en ocho etapas para implementar transformaciones de forma estructurada y efectiva. Enfatiza, la importancia de mantener la secuencia de las etapas, en vista de que cada una constituye la base de la siguiente, donde el éxito del cambio organizacional depende de un proceso ordenado y sistemático. En particular se identifica que la creación de un sentido de urgencia y la construcción de una visión clara permiten alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales.

Figura 24.

Modelo de los 8 Pasos para el Cambio de Kotter



Nota. La figura muestra los 8 pasos del modelo de cambio de Kotter. Este modelo resalta que el éxito del cambio depende de una planificación estructurada, el liderazgo efectivo y la

participación activa de las personas dentro de la organización. Tomado de *Modelo de 8 Pasos de Kotter*. Consult.

Este modelo mejora significativamente la comunicación interna y fortalece el liderazgo, facilitando la adopción de metodologías de la flexibilidad organizacional. Así mismo, las empresas que siguen este enfoque presentan mayor capacidad para consolidar cambios a largo plazo, integrándolos en su cultura organizacional.

Los ocho pasos del modelo de John Kotter se clasifican en tres etapas principales como lo son la definición, implementación y aseguramiento, con la finalidad de guiar la estructurada a los procesos de cambio dentro de una organización. La etapa de definición se centra en las bases del cambio, donde genera el sentido de la urgencia conformado un equipo líder de una visión clara que orienta las acciones, entre la implementación implica ejecutar el cambio entre la comunicación constante y el empoderamiento de los colaboradores, y finalmente la etapa de aseguramiento se busca consolidar los resultados más alcanzados e integrando los cambios en la cultura organizacional.

6.2.3.3 Teoría de Jeff Hiatt. El Modelo ADKAR propuesto por Hiatt (2006), se enfoca en el individuo dentro de la organización, planteando cinco elementos esenciales para lograr el cambio: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Este modelo sostiene que el éxito depende del desarrollo de las cinco dimensiones, como resultado las organizaciones incrementan su capacidad de adaptación. En conjunto esta teoría evidencia que el cambio organizacional no solo implica modificaciones estructurales, sino también transformaciones culturales y humanas.

Figura 25.

Modelo ADKAR de cambio.



Nota: Tomado de *Modelos de gestión del cambio: 5 marcos comprobados con Ejemplos y Diagramas*, por Delgado (2025).

El modelo ADKAR evidencia que el éxito del cambio organizacional depende a gran medida del factor humano. Muestra que las organizaciones que trabajan en el desarrollo de la conciencia, y el deseo, el conocimiento, la habilidad y el esfuerzo en sus colaboradores logran reducir la resistencia al cambio. Este modelo es especialmente efectivo en la implementación de estrategias de flexibilidad organizacional, ya que facilita la adaptación individual y el compromiso del talento humano. Además, contribuye a mejorar el desempeño laboral y la aceptación de nuevas metodologías dentro de la organización.

6.2.4 Factores claves para la implementación de flexibilidad

La implementación exitosa de la flexibilidad organizacional depende de la interacción de diversos factores internos que permiten a las organizaciones adaptarse de manera efectiva a los cambios del entorno (Volverda, 1996). No basta con adoptar metodologías o herramientas, sino que es necesario contar con condiciones organizacionales que faciliten su correcta aplicación. En primer lugar, uno de los factores más determinantes es la cultura organizacional ya que las

empresas con culturas abiertas al cambio, la innovación y el aprendizaje continuo presentan mayores probabilidades de éxito.

Otro factor clave es el liderazgo, especialmente aquel de tipo participativo y transformacional. Los líderes cumplen un rol fundamental al impulsar el cambio, motivar a los colaboradores y generar compromiso con los nuevos procesos organizacionales. Así mismo, la gestión del talento humano es esencial, dado que el desarrollo de competencias, la capacitación continua y el bienestar laboral influyen directamente en la aceptación y efectividad de las estrategias implementadas.

La comunicación interna también se posiciona como un elemento crítico, ya que facilita la comprensión de los cambios, reduce la resistencia y promueve la participación de los empleados en los procesos de transformación. De igual manera el uso adecuado de la tecnología permite optimizar procesos de mejorar la coordinación y fortalecer la innovación, convirtiéndose en un soporte clave para la flexibilidad organizacional

Las organizaciones que integran estos factores de manera coherente logran mejores resultados en términos de adaptación, productividad e innovación. Por el contrario, aquellas que implementan estrategias de flexibilidad sin considerar estos elementos presentan dificultades, como resistencia al cambio, baja efectividad y resultados limitados. La implementación exitosa de la flexibilidad organizacional requiere un enfoque integral, donde la cultura, el liderazgo, el talento humano, la comunicación y la tecnología actúan de manera articulada para garantizar resultados sostenibles.

Figura 26.

Factores claves para la implementación exitosa.



6.2.5 Impacto de la flexibilidad Organizacional en el desarrollo empresarial

Hatun y Pettigrew (2005), menciona que los principales impactos de la flexibilidad organizacional se reflejan en el fortalecimiento de la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, el incremento de la competitividad y la mejora de la respuesta estratégica en contextos de alta incertidumbre. De este modo, los beneficios favorecen la supervivencia, el desempeño y la permanencia de las organizaciones en escenarios dinámicos.

A partir de este planteamiento, se deduce que en el sector servicios, la flexibilidad organizacional constituye un factor influyente para mantener la competitividad, debido a que permite ajustar de manera continua los procesos, la prestación del servicio y la toma de decisiones en función de las necesidades cambiantes de los clientes y del mercado. Así, las organizaciones fortalecen su capacidad para generar valor, mejorar su desempeño y consolidarse en un entorno altamente dinámico.

Figura 27.

Impacto de la flexibilidad organizacional



6.2.6 Tendencias de flexibilidad en el futuro

La flexibilidad organizacional ha evolucionado de ser una opción estratégica a convertirse en una necesidad imperativa para las empresas que operan en entornos dinámicos e inciertos. Según Quirós (2014), la tendencia actual se centra en la capacidad de las organizaciones para integrar prácticas de alto rendimiento que no solo busquen la eficiencia, sino también un mayor compromiso de los colaboradores a través de diseños estructurales menos jerárquicos. En este contexto, la adaptabilidad se desplaza hacia modelos que fomentan la autonomía del trabajador y la descentralización de la toma de decisiones, reduciendo la dependencia de reglas rígidas y procedimientos excesivamente formales (Larrazza-Kintana, 2007).

Así mismo, las tendencias actuales enfatizan la importancia del aprendizaje organizacional como motor de cambio, donde la capacidad de las empresas para "aprender a aprender" define su éxito competitivo frente a las transformaciones constantes del mercado (Argyris y Schön, 1996).

Por su parte, Valencia-Arias (2021) sugiere que el uso de tecnologías de gestión es clave para articular estos sistemas flexibles, permitiendo que las organizaciones innoven no solo en sus productos, sino en su manera de estructurarse internamente. Finalmente, la flexibilidad también implica una reconfiguración de las categorías laborales, promoviendo la polivalencia y el trabajo en equipo, lo cual permite a las organizaciones responder de manera ágil ante los desafíos emergentes (Beltrán Méndez, 2012).

Figura 28.

Tendencias de flexibilidad en el futuro.



6.3 Retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional

La flexibilidad organizacional es la capacidad que tiene una organización para adaptarse a los cambios, tanto internos como externos, los cambios pueden ir des reajustes en el mercado, necesidades de los clientes o nuevas tecnologías. Aunque según Manuel Cervantes (2005) el éxito

en la F.O no solo depende únicamente de la adopción de herramientas tecnológicas sino de una modificación profunda en la cultura de la institución y en sus metodologías. En el siguiente texto se expondrán los beneficios de implementar la flexibilidad organizacional, a su vez se explicarán sus principales retos o dificultades que podría atravesar una organización al implementarla.

6.3.1 Beneficios de la flexibilidad organizacional

La capacidad de respuesta de una organización ante los cambios de mercado o ante las desgracias del mundo real, podría influir en su continuidad de operación en el mercado, esto se conoce como flexibilidad organizacional. Según Manuel Cervantes (2005) una buena implementación de la F.O mejora las relaciones entre los empleados, aumenta la productividad real y además le da una ventaja operacional frente a la competencia. Algunos de estos beneficios son:

6.3.1.1 Capacidades dinámicas. La flexibilidad no solo es una medida operativa o un método de respuesta temporal frente a situaciones específicas, sino que también es una capacidad adaptativa profunda. Las organizaciones más exitosas, no necesariamente tienen que ser las más grandes, sino son aquellas como lo menciona Teece (1997) que tienen la capacidad de integrar, construir, reconfigurar y responder al cambio en lugar de, simplemente reaccionar a él. En el sector de servicios, este aspecto es vital, debido a la naturaleza intangible de lo que se ofrece y a la alta dependencia del capital humano, exigiendo una gestión más ágil, empática y centrada a los usuarios.

6.3.1.2 Adaptabilidad. Permite a las empresas administrar mejor sus recursos y tecnologías para responder a nuevas tendencias o crisis del mercado, esto se logra a través de la remodelación profunda en los procesos internos y del uso de estructuras tecnológicas. (Ramírez, 2021).

6.3.1.3 Mayor productividad. Fomenta el rendimiento orientado a objetivos y mejora el desempeño individual (Adecco Peru, 2025), a diferencia de los modelos tradicionales, que se centran en el control de horarios, la productividad no se mide por la cantidad de horas que un empleado permanece en la oficina sino por el rendimiento real y el valor agregado que este aporta (Manuel Cervantes, 2005).

6.3.1.4 Mejora el clima laboral. la flexibilidad en los horarios laborales les demuestra a sus empleados la confianza que la organización tiene hacia ellos, estos reducen el estrés laboral y mejora las relaciones entre empleados, contribuyendo a un mejor rendimiento y progreso operacional (Adecco Perú, 2025).

6.3.1.5 Reducción del impacto ambiental. Al no tener la necesidad de ir a una oficina al trabajar desde casa, se reduce la huella de carbono generada por los vehículos, sea transporte privado o público, el uso de documentos electrónicos en vez del papel reduce su gasto (Ramírez, 2021).

6.3.1.6 Continuidad en épocas de incertidumbre. Una organización que tenga varios medios de trabajo y que su fuerza laborar este dividida en diferentes lugares esta mejor preparada para situaciones de incertidumbre, se puede adaptar más fácil que las organizaciones rígidas, un ejemplo de esto fue la pandemia por Covid-19 (Ramírez, 2021).

Figura 29.

Beneficios de la flexibilidad organizacional

Beneficios de la F.O



6.3.2 Retos y riesgos críticos de la flexibilidad organizacional

Como bien se dijo al inicio, para poder implementar de manera correcta la F.O se necesita de una profunda remodelación de todas las bases de la organización, desde su cultura, procesos, empleados y herramientas, estos cambios tan abismales pueden conllevar a problemas tanto en el presente como en el futuro. Como decía Zapata (2023) se evidencia que uno de los desafíos más complejos en el contexto colombiano es la marcada rigidez y la sobreregulación de las leyes actuales, lo cual genera trámites administrativos y costos que se transforman en barreras de acceso para las empresas. Algunos de los desafíos presentes son.

6.3.2.1 Resistencia al cambio. Algunos líderes de equipo acostumbrados al modelo presencial y al control visual podrían tener dificultades para adherirse al trabajo virtual (Randstad México, 2022), algunos empleados podrían tener dificultades al tener que “ introducir” su vida laboral al hogar, el mezclar las dos realidades a las que una persona está acostumbrada a separar podría afectar su rendimiento en el trabajo, en la convivencia en el hogar y en el humor de la persona, esto se evidencio durante la época de la pandemia (Herrera, 2021).

6.3.2.2 Costes de implementación. Para pasar a la digitalización se necesita de una inversión considerable, pues se necesita invertir en equipos para los empleados, en servidores

donde estará almacenada toda la información de la empresa, además de esto se requiere capacitar el personal en el uso de estas herramientas, para muchas organizaciones puede ser un punto para considerar ya que los costes pueden superar su presupuesto (México & México, 2022).

6.3.2.3 Leyes y regulaciones. Específicamente en Colombia, las leyes actuales son bastante estrictas y pasan por demasiadas sobrerregulaciones, algunas de estas deben pasar por un riguroso y en algunos casos costosos trámites para poderse llevar a cabo, convirtiéndose en barreras para las organizaciones, además de esto, las leyes son muy extremistas respecto al modelo de trabajo, cuando se habla de trabajo remoto, se exige una virtualidad del 100% (Zapata, 2023).

6.3.2.4 Vulnerabilidades virtuales. La organización al digitalizarse corre el riesgo de sufrir ataques virtuales, estos ataques pueden tener distintas intenciones, ya sea como robo de dominios virtuales, secuestro de información o accesos, hasta el robo o eliminación de información confidencial o de sus clientes, para contrarrestarlo, deben invertir en ciberseguridad, otro gasto agregado para implementar la F.O (Team, 2025).

6.3.2.5 Dificultad para medir resultados. La desalineación organizacional se manifiesta en la falta de comunicación clara entre los objetivos, pueden provocar que los equipos trabajen de forma desarticulada, afectando la eficiencia general de la compañía. Esta situación puede derivar en una desconexión entre las áreas, provocando los retrasos en la ejecución de tareas y la coordinación de estas. Asimismo, la no presencia de lineamientos claros disminuye la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones allegadas a la estrategia organizacional (México & México, 2022).

Estos retos comprueban que la Flexibilidad Organizacional no se debe aplicar de manera improvisada, sino como parte de una estrategia organizacional bien planificada. A continuación,

de manera gráfica se presentan los principales retos hallados en la implementación de la Flexibilidad Organizacional (Contreras et. al, 2020 y Berkery et. al, 2024).

Figura 30.

Retos de la flexibilidad organizacional



A partir de los planteamientos, la flexibilidad Organizacional actúa como un motor de competitividad que facilita a las empresas poseer una mayor capacidad de adaptación, permitiéndoles modificar sus estrategias y estructuras con agilidad frente a las fluctuaciones del mercado y el entorno. Este comienzo al cambio fomenta de por sí un aumento de la innovación, ya que, un entorno flexible impulsa la experimentación y el pensamiento creativo de los trabajadores, procediendo a un mejor desempeño y productividad al adecuar los recursos y permitir que el trabajo se lleve a cabo bajo condiciones que impulsan la eficiencia individual y colectiva.

Por su parte, la flexibilidad mal gestionada puede ser contraproducente, lo que impacta tanto el desempeño empresarial como el bienestar de los empleados, en ese sentido, los líderes tienen la responsabilidad de gestionar adecuadamente el cambio organizacional, promoviendo estrategias que faciliten la adaptación de los colaboradores a las condiciones del entorno.

El análisis sobre la flexibilidad organizacional, deja claro que, para las empresas de todos los sectores, en especial las del sector de servicios, esta capacidad no es solo un concepto

administrativo, sino una necesidad de supervivencia en el mercado, teniendo en cuenta que en un sector donde el producto es la atención y experiencia del cliente, la rigidez suele convertirse en nuestro enemigo.

Se considera que el mayor reto por enfrentar actualmente no es el tecnológico sino el humano, es decir, aun teniendo todas las herramientas tecnológicas más avanzadas, si el liderazgo sigue enganchado en modelos tradicionales de control, la flexibilidad no podría despegar realmente. En el sector servicios, la capacidad de respuesta es importante, ya que, si un equipo no cuenta con la confianza ni la autonomía para tomar decisiones rápidas ante problemas del cliente, la flexibilidad queda solo en un papel.

Otro punto fundamental, es el impacto que tiene la implementación de la flexibilidad organizacional en el bienestar del equipo. Se evidencia que cuando se logra un equilibrio entre la vida laboral y la personal, el compromiso del trabajador no se mide en las horas que gasta dentro de una oficina, sino en el valor real que este aporta a la organización en cada rama de servicio. Sin embargo, este tipo de cambios requiere un tipo de chip grandísimo por parte de las empresas, ya que estas deben dejar de ver la supervisión como un control y empezar a verla como un acompañamiento basado en resultados.

Se entiende que el sector de servicios en países como Colombia enfrentan diversos desafíos como la complejidad regulatoria, pero, aun así, los beneficios como la mejora del clima laboral y la mejora en la capacidad de seguir operando en momentos de incertidumbre, justifican con pruebas el esfuerzo e inversión que implican esta implementación. La flexibilidad en general ayuda a humanizar las formas de trabajar, de adaptarse al entorno actual sin necesidad de perder de vista el objetivo principal de servir bien a los clientes.

6.4 La flexibilidad organizacional como herramienta fundamental para adaptarse al cambio, casos de éxito

Una vez presentada la cuarta relatoría sobre los casos de éxito de organizaciones tanto del sector servicios como del sector productivo, teniendo en cuenta que este último integra actividades de servicio para complementar sus operaciones, se logró analizar el comportamiento de las diferentes empresas al implementar la flexibilidad organizacional. Como resultado, se evidenció que esta herramienta genera transformaciones significativas en aquellas organizaciones que logran adaptarse a los cambios del entorno. Durante la sesión surgieron hallazgos relevantes que impactan ámbitos estratégicos dentro de las organizaciones, permitiendo así un mejor desarrollo de sus actividades.

6.4.1 Caso Alpina. Alpina presenta su proyecto de transformación digital (Alpina, 2022).

Esta organización tomo la decisión de implementar la flexibilidad como estrategia organizacional basándose en un objetivo principal el cual fue ampliar su capacidad de respuesta ante cambios del entorno. Para poder lograrlo adopto algunas metodologías ágiles como Scrum, Lean Manufacturing y Design Thinking enfocadas en la innovación, de igual modo puso en práctica un estilo de trabajo híbrido pensado en la mejor adaptabilidad de los empleados.

Esto dio como resultado una experiencia exitosa para Alpina ya que se logró el desarrollo e innovación de una gran variedad de productos logrando así satisfacer las necesidades de los diferentes clientes y de igual forma aumentar a productividad. Además, los empleados forman parte fundamental de este cambio pues gracias a la puesta en marcha del trabajo remoto se vieron más motivados a realizar sus tareas sin dejar a un lado su entorno familiar lo que reduce el estrés

y ayuda a mejorar la toma de decisiones en cada uno de los procesos haciéndolos más ágiles y eficientes. Finalmente, todo esto se ve reflejado en el aumento de la rentabilidad organizacional.

6.4.2 Caso Nutresa presentación corporativa (Nutresa, 2021)

Una vez analizada esta empresa se conoció que la flexibilidad organizacional le permitió impulsar el crecimiento de una manera más ágil, adaptable y con alto desempeño debido a que mejoro su diseño organizativo haciéndolo más participo donde se involucran todas las áreas de la empresa, al igual que los colaboradores, manteniendo así una mejor comunicación donde ellos puedan expresar sus ideas y en base a ello se tomen decisiones asertivas que contribuyan a la mejora continua, como también creo espacios que involucran a las familias resaltando que lo más importante es el bienestar familiar, lo cual obtuvo un reconocimiento importante

Del mismo modo, Nutresa no solo incorporo la flexibilidad como parte interna de su organización, sino que además la llevo a lo exterior, mediante estrategias que contribuyeron al desarrollo de la sociedad demostrando que una empresa flexible se adapta más rápido a los cambios del entorno y a su vez sirve de ejemplo para que otras organizaciones implementen esta herramienta y así lograr el éxito en cada una de sus actividades económicas ya que su crecimiento también está dado de manera operativa pues a cerrado ciclos con una alta rentabi Una vez analizada esta empresa se conoció que la flexibilidad organizacional le permitió impulsar el crecimiento de una manera más ágil, adaptable y con alto desempeño debido a que mejoro su diseño organizativo haciéndolo más participo donde se involucran todas las áreas de la empresa, al igual que los colaboradores, manteniendo así una mejor comunicación donde ellos puedan expresar sus ideas y en base a ello se tomen decisiones asertivas que contribuyan a la mejora continua, como también

creo espacios que involucran a las familias resaltando que lo más importante es el bienestar familiar, lo cual obtuvo un reconocimiento importante

Del mismo modo, Nutresa no solo incorporo la flexibilidad como parte interna de su organización, sino que además la llevo a lo exterior, mediante estrategias que contribuyeron al desarrollo de la sociedad demostrando que una empresa flexible se adapta más rápido a los cambios del entorno y a su vez sirve de ejemplo para que otras organizaciones implementen esta herramienta y así lograr el éxito en cada una de sus actividades económicas ya que su crecimiento también está dado de manera operativa pues a cerrado ciclos con una alta rentabilidad.

6.4.3 Caso Bavaria. Estrategias para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones (Caracol, 2023).

La flexibilidad implementada en Bavaria tuvo como objetivo fortalecer su cultura empresarial con el modelo Beer Office el cual se encarga de reflejar los valores que identifican a la empresa llevando siempre como meta la transformación del país. Así mismo, se han creado estrategias que van más allá de los límites que contemplan una estructura rigurosa, es decir que un modelo flexible le permite a este tipo de empresas actuar con mayor empoderamiento, creando así iniciativas que vinculan la sociedad.

Algunos impactos que a tenido Bavaria al implementar la flexibilidad fue generar miles de empleos en diferentes municipios del país, dirigidos a emprendedores, ofreciendo la capacidad de producir sus materias primas y de esta manera generar confianza a la hora de adquirir sus productos, esto hace que sus ventas aumenten y con ello su rentabilidad, pero sobre todo motiva a sus colaboradores para que sigan siendo eficientes en cada una de sus actividades.

Además, para llevar a cabo sus procesos y garantizar la calidad de sus productos, Bavaria implementa tecnologías que facilitan las tareas de los colaboradores. Estas herramientas permiten que los empleados se capaciten, desarrollen mayor autonomía y, en consecuencia, logren un crecimiento personal y profesional. Como resultado, la organización cuenta con trabajadores mejor preparados y más motivados, lo que contribuye a procesos más ágiles e innovadores. En conjunto, esto garantiza la optimización de recursos y un aumento en las ganancias de la empresa.

6.4.4 Caso Bancolombia. Operación flexible: Estrategias ante la incertidumbre (Bernál, LF& Papell, M. 2024).

Bancolombia, no quedó atrás ante la implementación de herramientas como la flexibilidad, pues se vio inmersa en el desarrollo de esta práctica mediante el modelo operativo de trabajo híbrido o remoto el cual permitió que los colaboradores pasaran más tiempo con sus familias y así mejorar el rendimiento laboral, también, esto hace que Bancolombia se vuelva una empresa más atractiva para trabajar. Además, se optimizaron espacios en las sedes físicas y se redujo la huella de carbono causada por la movilización y de esta manera contribuir al cuidado del medio ambiente.

De esta manera Bancolombia se permite formar líderes capaces de convertir los retos en oportunidades un ejemplo de ello fue la pandemia del COVID 19 el cual estanco a muchas organizaciones, pero este Banco logró encontrar la oportunidad de sobresalir, gracias al talento humano capacitado, supo adaptarse a este tipo de cambios y mediante una serie de decisiones estratégicas mantener la operatividad en tiempo de crisis.

6.4.5 Caso ANEIAP. Diseño de una estructura organizacional para grupos estudiantiles que permitan la flexibilidad, agilidad y toma de decisiones. (Córdoba Zambrano, S. 2022).

Este caso se enfoca en lograr que los asociados tengan la capacidad de liderar y adaptarse de una manera proactiva al ámbito laboral y académico. Teniendo en cuenta que su estructura organizacional es un poco más actual favorece la adaptación a algunos cambios del entorno, lo que hizo más fácil la implementación de la flexibilidad pues estos asociados se vieron movidos por ejercer una labor autónoma, proactiva y capaz de enfrentar los cambios que trae consigo la actualidad.

En este orden de ideas, estos estudiantes tienen la oportunidad de fortalecer la capacidad de materializar ideas, crear proyectos de investigación enfocados en el desarrollo de habilidades blandas como la negociación, comunicación asertiva y resiliencia, con el fin de prepararse para el mercado laboral. De esta manera también, se logra incorporar una ventaja más competitiva no solo para perdurar en el tiempo si no para generar conciencia de la importancia de ser proactivos, funcionales, capaces de enfrentar retos complejos y actuar como gestores del cambio.

6.4.6 Caso flexibilidad laboral en Millenials (Niño de Guzmán, V. 2023).

Una vez, analizado este caso se encontró que una empresa puede ser igual o más productiva al implementar un modelo flexible, siempre y cuando se haga bajo políticas definidas que garanticen el buen desarrollo de cada una de las funciones. En este sentido la parte involucrada es el área de talento humano, pues muchas veces los empleados son vistos como simples trabajadores los cuales tienen que limitarse a cumplir con las tareas asignadas de una manera rígida y al final obtener como incentivo un salario. En cuanto a las empresas, estas entran en una monotonía, donde

suelen conseguir sus metas de una manera lenta y a su vez se convierten poco atractivas no solo para el mercado si no como opción para conseguir empleo.

Así mismo, los empleados buscan organizaciones que reconozcan sus habilidades y potencial donde además de aportar sus conocimientos se formen de una manera integral en lo profesional y personal. De igual modo, valoran espacios donde puedan tener más conexión con sus familias lo cual garantiza una mayor participación, compromiso y tranquilidad en el desempeño de sus funciones. Igualmente, se fortalece la innovación interna y se proyecta una imagen positiva hacia el exterior de la organización, generando un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores lo cual contribuye al incremento de la capacidad de adaptación al cambio, la eficiencia operativa y la competitividad organizacional.

Por lo tanto, se pensó en la implementación de la flexibilidad laboral ya que esta herramienta constituye un factor clave para atraer y retener el talento Millennial, tenido en cuenta que esta generación prioriza el equilibrio entre la vida personal y profesional, la autonomía y las oportunidades de desarrollo (Niño de Guzmán Vizcarra, 2022). Es por eso por lo que uno de los principales impactos de la flexibilidad es el aumento en la productividad y el compromiso de los colaboradores. Cuando los trabajadores perciben confianza y autonomía en sus funciones, tienden a responder con mayor responsabilidad y creatividad. Esto genera un ambiente laboral más innovador, donde las ideas fluyen con mayor facilidad y se promueve la mejora continua dentro de la organización.

Finalmente, se puede deducir que las experiencias estudiadas demuestran como la flexibilidad organizacional fue una herramienta que les ayudo a sobrevivir a los continuos cambios que se presentaron por la constante evolución tecnológica, muchas de ellas decidieron romper con lo tradicional para abrirse paso a una nueva era llena de retos y beneficios y así mejorar la

rentabilidad empresarial. Sin embargo, cabe resaltar que no todas las empresas tienen la misma capacidad para implementar esta herramienta ya que hay organizaciones que requieren de diferentes tipos de flexibilidad acorde a las necesidades, tamaño, objetivos y presupuesto.

Conclusiones

El concepto de flexibilidad organizacional trasciende de ser entendida como una acción reactiva a configurarse como un atributo estratégico, fortaleciendo la capacidad de la organización para responder, anticiparse e incluso aprovechar las transformaciones del entorno. En el sector servicios, caracterizado por interactuar en un entorno complejo e incierto, la flexibilidad organizacional favorece el crecimiento empresarial y la sostenibilidad, no implica cambios permanentes ni ausencia de estructura, en su lugar desarrolla un equilibrio entre adaptación y estabilidad, garantizando así el éxito empresarial. En este sentido, las empresas requieren combinar mecanismos de control con estructuras dinámicas, que les acceda conservar la coherencia interna mientras responden a las exigencias externas, esta dualidad explica que la flexibilidad no depende únicamente de modificaciones estructurales, también requiere de capacidades organizacionales, de procesos, liderazgo y una adecuada gestión del cambio, es decir, la efectividad depende de la capacidad de la organización para ajustar su funcionamiento a las condiciones del contexto.

De esta manera, las organizaciones desarrollan ventajas competitivas que les permite garantizar la permanencia en entornos dinámicos, a mayor nivel de flexibilidad tienen mejores posibilidades de adaptarse e impulsar el crecimiento empresarial, por su parte, las organizaciones con estructuras rígidas frente a los cambios incrementan el riesgo de limitar sus posibilidades de desarrollo. Por esta razón, las estrategias y metodologías de la flexibilidad organizacional proporcionan los mecanismos necesarios para fortalecer la capacidad de respuesta de las organizaciones, mientras que las teorías orientadas al cambio organizacional ofrecen lineamientos que gestionan los procesos de transformación de forma planificada y con participación del recurso humano. En este sentido, estos enfoques favorecen la consolidación de organizaciones preparadas a las exigencias del sector servicios, donde la capacidad de gestionar el cambio se convierte en un

factor determinante para el desempeño y la permanencia empresarial. Las estrategias, metodologías y teorías del cambio son elementos que hacen posible el desarrollo de la flexibilidad organizacional en el sector servicio.

La adopción de la flexibilidad organizacional representa una transformación para las empresas, donde se desarrolla un cambio cultural profundo dentro de las instituciones. Si bien los beneficios son claros, destacándose mejoras en la productividad, el clima laboral y una mayor capacidad de respuesta ante imprevistos, el camino no está exento de obstáculos. Las organizaciones se enfrentan a desafíos significativos, que van desde la resistencia natural al cambio por parte de los equipos, hasta barreras estructurales como los costos de inversión, la ciberseguridad y, particularmente en el contexto colombiano, la rigidez normativa que a menudo complica estos procesos. En última instancia, la flexibilidad no debería verse como una meta inalcanzable, sino como un proceso de aprendizaje continuo. Las empresas que logran equilibrar estos retos con sus beneficios, adaptando sus procesos y fomentando una cultura de confianza y resultados, estarán mucho mejor preparadas para navegar en un entorno laboral que, por naturaleza, es cada vez más cambiante e incierto.

En concordancia con lo anterior, el análisis de los casos de éxitos permite concluir que independientemente del sector económico, la implementación de modelos de trabajo flexible, transformación digital y estructuras organizacionales participativas favorecen la toma de decisiones, optimiza los procesos y mejora el desempeño organizacional. Así mismo, la investigación permitió identificar que la flexibilidad no solo genera beneficios, sino que también tiene un impacto positivo sobre el talento humano, ya que implementar modalidades de trabajo híbrido fortalece el liderazgo, fomenta autonomía, prioriza el bienestar de los trabajadores e incrementa el sentido de pertenencia y de esta manera contribuye a una mayor eficiencia y

capacidad de respuesta ante situaciones de incertidumbre. De esta manera, se comprende que el éxito de la implementación se debe a una adecuada planificación, del compromiso de la alta dirección y la activa participación de los trabajadores, con el fin de que la flexibilidad se entienda como una ventaja competitiva que implementada de una manera estratégica permite a las empresas adaptarse al cambio, mantener su permanencia en el mercado y generar valor diferencial.

En conclusión, el desarrollo del seminario de investigación permitió reconocer que el verdadero alcance de la flexibilidad organizacional en las empresas del sector servicios no radica únicamente en mejorar su capacidad de adaptación, sino en transformar la manera en que las organizaciones conciben su gestión. La flexibilidad organizacional redefine la estructura empresarial al sustituir modelos rígidos por organizaciones capaces de aprender, de innovar y de evolucionar de forma continua, integrando el cambio como parte de su cultura y no como una exigencia y respuesta circunstancial. En este orden de ideas, el crecimiento y la sostenibilidad dejan de depender exclusivamente de los recursos disponibles o de las condiciones del mercado, se sustenta en la capacidad de la organización para reinventarse de manera permanente y generar valor en escenarios de constante transformación.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se recomienda que los directivos y gerentes de las organizaciones del sector servicios promuevan estrategias orientadas a fortalecer la flexibilidad organizacional mediante la implementación de sus diferentes dimensiones, adaptándolas a las necesidades, características y recursos internos de cada organización. Para ello, es importante integrar prácticas que favorezcan la innovación, la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y la mejora continua de los procesos, con el propósito de fortalecer la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Así mismo, se recomienda priorizar la gestión del cambio y las capacidades dinámicas como un componente estratégico durante la implementación de la flexibilidad organizacional, dado que son las personas quienes hacen posible la transformación dentro de las organizaciones. En este sentido, el éxito de las estrategias de flexibilidad depende en gran medida del compromiso, la participación y la adaptación del talento humano. Esta recomendación adquiere especial relevancia en el sector servicios, donde la operación se sustenta principalmente en el desempeño de las personas; por ello, fortalecer la comunicación, la capacitación y el acompañamiento facilitará la adopción de los cambios y contribuirá a materializar la flexibilidad organizacional de manera efectiva.

Como futuras líneas de investigación, se recomienda desarrollar estudios de campo en organizaciones del sector servicios que permitan evaluar los niveles de flexibilidad organizacional alcanzados y su impacto sobre el rendimiento empresarial. Este tipo de investigaciones contribuiría a complementar los hallazgos del presente estudio mediante evidencia empírica, permitiendo identificar cómo las diferentes dimensiones de la flexibilidad influyen en variables como la productividad, la competitividad, la innovación y la sostenibilidad.

En el mismo sentido, sería pertinente implementar un modelo de flexibilidad organizacional en una empresa del sector servicios y realizar un seguimiento a sus resultados. Esto permitiría analizar su funcionamiento en un contexto real y comparar los efectos obtenidos entre organizaciones que desarrollan actividades similares, con el fin de establecer si la implementación y los resultados de la flexibilidad organizacional varían de acuerdo con las características, la cultura y la estructura de cada empresa.

Referencias bibliográficas

- Abessis. (2024, 13 junio). *La flexibilidad como enfoque empresarial tanto en diseño como en construcción*. Abessis. <https://abessis.com/blog/flexibilidad-enfoque-empresa-construccion/>
- Ackoff, R. (1977). Hacia organizaciones flexibles: Un diseño multidimensional. Omega, 5(6), 649–662. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(77\)90046-9](https://doi.org/10.1016/0305-0483(77)90046-9)
- Adecco Perú. (2025, 22 de abril). *La importancia de la flexibilidad laboral para atraer y retener talento*. <https://www.adecco.com/es-pe/blog/la-importancia-de-la-flexibilidad-laboral-para-atraer-y-retener-talento>
- Aden. (2025, 18 septiembre). *Cómo entender el liderazgo en las organizaciones*. ADEN International Business School. <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Admin. (2020, 8 julio). ¿Cómo disminuir la burocracia de su empresa y aumentar la rentabilidad? meuResíduo -. <https://www.meuresiduo.com/blog-es/como-disminuir-la-burocracia-de-su-empresa-y-aumentar-la-rentabilidad/>
- Admin. (2024). El caso Nokia: el inmovilismo del líder y la falta de innovación. Evaluate. <https://evaluateconsultores.com/nokia-innovacion-lider/>
- Administrador. (2023, 7 septiembre). La innovación como motor del crecimiento empresarial -. - Boost Business Consulting. <https://www.boost.net.co/la-innovacion-como-motor-del-crecimiento-empresarial/>
- Agile Alliance. (2025b, octubre 6). What is Agile? | Agile 101 | Agile Alliance. Agile Alliance | Promoting A More Effective, Humane, And Sustainable Way Of Wolking. <https://www.agilealliance.org/agile101/>

- Aguado, D. (2021, 31 mayo). La capacidad de adaptación de las organizaciones. Instituto de Ingeniería del Conocimiento. <https://www.iic.uam.es/rr-hh/capacidad-adaptacion-organizaciones/>
- Aguilera, C. (2024, 26 diciembre). Qué es la gestión de talento humano en una empresa. Blog de E-learning. <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>
- AIHR, Academy to Innovate HR. (2025, 22 enero). *Decentralized Management: Definition & Examples* | HR Glossary - AIHR. AIHR. <https://www.aihr.com/hr-glossary/decentralized-management/>
- Alcaraz Vera, J. V. (2008). *La administración de riesgos empresarial en el contexto actual del control interno*. Inceptum, (4), 179–197. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10110729.pdf>
- Alcover de la Hera, C. M., & Gil Rodríguez, F. (1998). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 177–201. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1NOVhQRTryFIrUz4zgrSs-FlGqgVNx_51/view
- Allendes Díaz, B. A. (2020). Entorno VUCA: enfrentando el desafío organizacional a través del liderazgo efectivo [Proyecto de grado de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Institucional Universidad del Desarrollo. <https://repositorio.udd.cl/handle/11447/4736>
- Alpina (2022, 14 septiembre). Alpina presenta su proyecto de Transformación Digital. *Contenidos*. <https://alpina.com/contenidos/post/alpina-presenta-su-proyecto-de-transformacion-digital>

- Alpina. (2022). Cultura organizacional e identidad en las empresas. <https://alpina.com/contenidos/post/cultura-organizacional-e-identidad-en-las-empresas>
- Alvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., & Lascano, M. E. C. (2017). *Estructura, cultura y cambio organizacional* Cultura – cambio – forma – fuerza. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477653290007>
- Alonso, M. (2025, 27 febrero). *Lean Startup: qué es y cómo implantarlo [2025]* • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/lean-startup>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovación y creatividad en las organizaciones. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anggraeni, F. W. (2010). Deteksi Keberadaan Antibodi Anti-Escherichia coli di Dalam Serum Sapi Neonatus yang Diberi Kolostrum dengan Metode Enzyme-Linked Immunosorbent Assay (ELISA). *Psychological Medicine*, 1-7. <https://doi.org/10.1017/s0033291724001508>
- Aparicio, R. A. (2020). LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA BANCA PANAMEÑA, FUSIONES y ADQUISICIONES. *Revista FAECO Sapiens*, 3(1), 01-20. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v3n1a1>
- Apd, R. (2022, 22 diciembre). *3 niveles de gestión empresarial: estratégico, táctico y operativo*. APD España. <https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/>
- Arafa, A., & ElMaraghy, WH (2012). Flexibilidad estratégica empresarial. *Procedia CIRP*, 3, 537–542. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2012.07.092>
- Aranibar Ramos, E. R., Villavicencio Luna, E. M., Tantaleán Vasquez, F. J., Ríos Vera, K. J., & Zanabria Cabrera, L. C. (2022). *Creatividad en el desarrollo empresarial desde un análisis teórico*. *Comuni@cción*, 13(4), 310–322. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.4.780>

Argüelles Guerrero, O. (2007). Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México].

Repositorio

Institucional

UNAM.

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>

AsiRural. (2023, 17 julio). Flexibilidad estratégica: ¿qué es? -

AsiRural. AsiRural. <https://asirural.com/flexibilidad-estrategica-que-es/>

Ávila, A., & Lacouture, J. (2021). Diseño de un modelo organizacional para la empresa Estrategia & Gestión (Trabajo de grado, Maestría en Ingeniería Administrativa). Universidad del Norte.

<https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/10007/1044425301.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. California Management Review, 34(4), 33-52. <https://doi.org/10.2307/41166702>

Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía, 46(183), 165–188.

<https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>

Bancolombia. (2024, febrero 29). Operación flexible: estrategia ante la incertidumbre. Actualízate — Administración y finanzas.

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/modelo-operativo-flexible-empresa>

- Barrientos, J. W. (2011). Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales. *Orientacion Administrativa* FCE/UBA, 1-21.
<https://economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2018/11/barrientos2012.pdf>
- BBVA. (2025, 25 febrero). Qué es innovación: cuando las ideas funcionan y transforman el mundo. BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-las-ideas-funcionen-de-eso-trata-la-innovacion/>
- Bedard, A. (2025, 17 septiembre). *The 8-Step Process for Leading Change* | Dr. John Kotter. Kotter International Inc. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- Beltrán Martín, I., Escrig Tena, A. B., Bou Llusar, J. C., & Roca Puig, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(4), 221–237.
<https://www.redalyc.org/pdf/807/80728555002.pdf>
- Bennett, G. (2023, 10 enero). *Breaking down how mechanistic organizations work*. The OneDirectory Blog. <https://www.onedirectory.com/blog/mechanistic-organizations/>
- Berkery, E. et al. (2024). The impact of flexi-time uptake on organizational outcomes. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237324000690>
- Blanco-Ariza, A., Cáceres-Martelo, A., Nava-Sarmiento, E., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H., Saumett-España, H., Palacio Flórez, A. K., & Andrades Marulanda, N. L. (2019). Estructuras organizacionales y competitividad: Una mirada a las medianas empresas [PDF]. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
https://www.cpae.gov.co/sites/default/files/documentos/2022-09/ESTRUCTURAS_ORGANIZACIONALES_Y_COMPETITIVIDAD.pdf

- Blanco Prieto, A. (2008). Flexibilidad y competencias profesionales: Una perspectiva organizacional integradora. *Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*.
https://drive.google.com/file/d/1JUKWiUUQplThdTdBsnq7lK_a-WCBaVyu/view
- Blue Ocean Strategy. (2024, 5 noviembre). *What is Blue Ocean Strategy | About Blue Ocean Strategy*. <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>
- Boardmix. (s. f.). Team-based organizational structure: Pros and cons. Boardmix.
<https://boardmix.com/knowledge/team-based-organizational-structure/>
- Bran-Piedrahita, L., Castro-Sánchez, L. M., Toro-Rivera, L. D., Torres-Salas, E. J., & Valencia-Arias, A. (2021). Estrategias de flexibilidad organizacional: Estudio de caso en una entidad bancaria estatal colombiana para el año 2020 [Versión postprint]. * *Económicas CUC*, 42*(2). <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.ORG.6>
- Bravo-Bravo, I. F. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. *Revista Científica Zambos.*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9>
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: The relevance of organizational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771–785.
<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9760-7>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation [PDF].
<https://turkusowesniadania.pl/wp-content/uploads/2018/11/The-Management-of-Innovation.pdf>
- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & Del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. <https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83>

Canós, A. (s. f.). “La adaptabilidad de una empresa la determinan su estrategia y su estructura”

| Innovayacción. <https://innovayaccion.com/blog/la-adaptabilidad-de-una-empresa-la-determinan-su-estrategia-y-su-estructura>

Caracol Radio (2023 25 de Septiembre). Estas son las estrategias de Bavaria para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones. <https://caracol.com.co/2023/09/25/estas-son-las-estrategias-de-bavaria-para-garantizar-la-sostenibilidad-de-sus-operaciones/>

Cardona, Y. A. C., Correa, Z. C., & Hurtado, C. D. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225017586002>

Castillo Angulo, S. J. (2023). La flexibilidad cognitiva y su influencia en la toma de decisiones en el sector empresarial de la ciudad de Ambato [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas]. Repositorio Institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/1937fbb0-bfcb-419c-b4bd-6442bc2385f3>

Castillo López, L. M. (2006). La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales]. Repositorio Institucional UNAL. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2761>

Castrillon, M. A. G. (2018). Capacidad dinámica de adaptación1. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357959311007/html/>

Castro, A. P. (2024, 1 agosto). ¿Qué ocurrió con Nokia? La marca de celulares que pasó de liderar el mercado a quedar casi en el olvido. La República.pe. <https://larepublica.pe/tecnologia/actualidad/2024/07/26/que-paso-con->

[nokia-la-marca-de-celulares-que-paso-de-liderar-el-mercado-a-quedar-casi-en-el-olvido-1870128](#)

Castro, J. A. F. (2010). Factores de contingencia que influyen en el diseño de la estructura organizacional. *Journal Of Business*, 2(2). <https://doi.org/10.21678/jb.2010.35>

Cavero, J. (2023, 1 junio). Aprendizaje de doble bucle. Aprendizaje de primer y segundo bucle. Argyris y Schön. mentorDay WikiTips. <https://mentorday.es/wikitips/aprendizaje-doble-bucle-primer-segundo-bucle-argyris-schon/>

Cedeño-Pinoargote, J., Lindao, M. A., Ramos Holguín, J., Delgado, J. F., González Vizuite, K., & Portalanza Chavarría, A. (2019). La planeación estratégica y la creación de valor en las organizaciones (1.^a ed.). Universidad Espíritu Santo. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>

CEEI Valencia. (2019, 15 de enero). *Qué es la creatividad empresarial y cómo fomentarla*. EmprenemJunts. <https://ceeivalencia.emprenemjunts.es/?op=8&n=17766>

Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *Universia Business Review*(5), 112–119. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300511>

Chávarro, L. A. (2018). *Riesgo e incertidumbre como características de la sociedad actual: ideas, percepciones y representaciones*. *Revista Reflexiones*, 97(1), 65–75. <https://doi.org/10.15517/rr.v97i1.31509>

Chávez Cruz, E. (2015, 30 de enero). Flexibilización, innovación y adaptación como factores de la continuidad y supervivencia organizacional. *Revista Universitaria de Investigación en Ciencias Sociales*. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2016/10/Flexibilizacion-innovacion-y-adaptacion-como-factores.pdf>

- Chhajer, R., Rose, E. L., & Joseph, T. (2018). Role of Self-efficacy, Optimism and Job Engagement in Positive Change: Evidence from the Middle East. *Vikalpa The Journal For Decision Makers*, 43(4), 222-235. <https://doi.org/10.1177/0256090918819396>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill. Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano [PDF]. <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chicaiza, P. M., Guanoluisa, M. C., Cobos, M. C., & Toscano, D. G. (2023). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. Zenodo (CERN European Organization For Nuclear Research). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>
- Chingay, S. N. S., Alfaro, W. I. M., Del Pilar Miranda Guerr, M., & Huamanchumo, R. M. E. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071865021/html/>
- ChrmP. (2025, 23 enero). 16 Key Principles of Organisation: Comprehensive Guide 2025. CHRMP. https://www.chrmp.com/principles-of-organisation/#15_Principle_of_Flexibility
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers In Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Claver Cortés, E., Pertusa Ortega, E. M., & Molina Azorín, J. F. (2006). Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones

- estructurales. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), 12(2), 187-204. <https://www.econstor.eu/handle/10419/54379>
- Clément, V., & Rivera, J. (2016). From Adaptation to Transformation: An Extended Research Agenda for Organizational Resilience to Adversity in the Natural Environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. <https://doi.org/10.1177/1086026616658333>
- Coconete, D. E., Moguilnaia, N. A., Cross, R. B. M., De Souza, P. E., & Sankara Narayanan, E. M. (2003). Creativity - a catalyst for technological innovation. IEMC '03 Proceedings. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change, 291–295. <https://doi.org/10.1109/iemc.2003.1252279>
- Confecámaras. (2023, 16 mayo). Según estudio de Confecámaras el 33,5% de las empresas del país sobreviven al término de 5 años - Confecámaras. Confecámaras. <https://confecamaras.org.co/segun-estudio-de-confecamaras-el-33-5-de-las-empresas-del-pais-sobreviven-al-termino-de-5-anos/#>
- Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1221 de 2008: Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Congreso de la República de Colombia. (2021). Ley 2088 de 2021: Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=157449>
- Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2191 de 2022: Por medio de la cual se regula el derecho a la desconexión laboral.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/586638/Ley2191DerechoDesconexion.pdf>

Consultores, G. A. (2016, 24 mayo). Flexibilidad Organizativa: La clave para el éxito. *GRUPO ACMS Consultores*. <https://www.grupoacms.com/noticias/flexibilidad-la-clave-de-un-futuro-prospero-en-las-organizaciones->

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers In Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Contreras, O. E., & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129?utm_source=chatgpt.com#bibl0005

Córdoba, J. C. (2006). Multilocation: A strategy to compete globally. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 105–118. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/298/1163

Córdoba Zambrano, S. (2023). Diseño de una estructura organizacional para grupos estudiantiles para permitir la flexibilidad, agilidad y toma de decisiones: caso ANEIAP (Trabajo de pregrado, Ingeniería Industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas). Repositorio Institucional - Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <http://hdl.handle.net/11349/39182>

Cortés, N. (2024, 6 diciembre). Aprendizaje Organizacional: que es y cómo aplicarlo. Ninja Excel. <https://www.ninjaexcel.com/capacitacion/aprendizaje-organizacional/#:~:text=El%20aprendizaje%20organizacional%20es%20un,manifiesta%20en%20equipos%20y%20organizaciones.>

- Corpas Rodríguez, J., Tornet García, B. M., Palacios Hidalgo, Á. L., & Álvarez Álvarez, N. M. (2023). Instrumento de evaluación de la flexibilidad organizacional para el sistema empresarial cubano. *Retos de la Dirección*, 17(3), e23304. https://www.researchgate.net/publication/379605900_Instrumento_de_evaluacion_de_la_flexibilidad_organizacional_para_el_sistema_empresarial_cubano
- Corporación Universitaria Americana. (2020). Estrategia y gestión organizacional (Comps. Ledy Gómez-Bayona, Alexander Tabares Penagos y Carlos Augusto Arboleda Jaramillo). Medellín: Sello Editorial Universitario-Americana. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2024/02/Libro-Estrategia-y-gestion-organizacional-Completo-final.pdf>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 25(3), 445-466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Cropley, D. (2006). El papel de la creatividad como motor de la innovación. Conferencia Internacional IEEE de 2006 sobre Gestión de la Innovación y la Tecnología, 2, 561–565. <https://doi.org/10.1109/icmit.2006.262281>
- Cruz, C. F. (2019, 25 agosto). 21 empresas que no supieron responder a los avances tecnológicos. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/21-empresas-no-supieron-responder-avances-tecnologicos-476467>
- Dam, R. F. (2025, 7 octubre). *The 5 Stages in the Design Thinking Process*. *The Interaction Design Foundation*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

- Dasgupta, M., Gupta, R., & Sahay, A. (2011). Linking Technological Innovation, Technology Strategy and Organizational Factors. *Global Business Review*, 12(2), 257-277. <https://doi.org/10.1177/097215091101200206>
- Dean, A., & Auerbach, A. (2018, June 5). 96% of U.S. professionals say they need flexibility, but only 47% have it. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/96-of-u-s-professionals-say-they-need-flexibility-but-only-47-have-it>
- De Anta, G. (2023, 9 mayo). *Adaptación al cambio. 7 claves para el éxito - Gonzalo de Anta*. Gonzalo de Anta. <https://gonzalodeanta.es/adaptacion-al-cambio/>
- Delgado, M. (2025, 3 de mayo). *Modelos de gestión del cambio: El plano para liderar una transformación exitosa*. HEFLO Blog. <https://blog.heflo.com/modelos-gestion-del-cambio/>
- Deloitte. (2023). Tendencias globales de capital humano 2023. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2023.html>
- De Leeuw, A., & Volberda, H. (1996). On the concept of flexibility: A dual control perspective. *Omega*, 24(2), 121-139. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00054-2](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00054-2)
- De Lourdes Vázquez Arango, M., Martínez, R., Castillo, E. A. R., & Mendoza, R. R. P. (2025). Desarrollo de la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la capacidad para la resolución de problemas, a través del Aprendizaje Basado en Proyectos, como estrategia para fortalecer las competencias transversales en estudiantes de educación superi. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10355175>

- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2016). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://doi.org/10.1002/hrm.21822>
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. D. S., & Tebeka, S. M. (2024). *Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. Future Business Journal*, 10, 117. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>
- Design Thinking en español. (s. f.). Diferencias entre innovación y mejora continua <https://designthinking.es/diferencias-entre-innovacion-y-mejora-continua/?srsltid=AfmBOopintMqnsMPO6t1RBNdRx6P8iDcCZ05u5GYUPVWUEFiC9w-FMpx>
- De Redacción de Drew, E. (s. f.). Nivel operativo: ¿Cómo se compone? *Drew*. <https://blog.wearedrew.co/concepts/direccion/nivel-operativo-como-se-compone>
- De Zunzunegui, A. (2023). *Gestión de proyectos en AGILE: cómo utilizar las metodologías ágiles para mejorar tu capacidad de respuesta y lanzar proyectos de éxito*. Lid Editorial.
- Díaz, A. (1996). Flexibilidad productiva en las economías de la región y nuevos modelos de empresa (Boletín CINTERFOR No. 137). OIT/CINTERFOR. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol137b.pdf
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión joven*, 22(1), 29. https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

- Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is Agile Project Management? Developing a New Definition Following a Systematic Literature Review. *Project Management Journal*, 55(6), 668-688. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>
- Drew. (2024, 20 de mayo). Adaptación al cambio: ¿Cómo aplicarlo en empresas de servicios? Blog Drew. <https://blog.wearedrew.co/direccion/adaptacion-al-cambio-como-aplicarlo-en-empresas-de-servicios>
- Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. HarperCollins Publishers.
- Durán San Juan, I. (2024, 24 de septiembre). ¿Por qué fracasó Nokia? La marca top de los años 90. Infobae. <https://www.infobae.com/tecno/2024/09/24/por-que-fracaso-nokia-la-marca-top-de-los-anos-90/>
- Husain, Z. et al. (2024). Roles of organizational flexibility and support in innovation. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124001616>
- EALDE Business School. (2016, 10 de diciembre). La creatividad en el entorno empresarial. <https://www.ealde.es/creatividad-entorno-empresarial/>
- EduTín Academy. (2024, 4 diciembre). Resistencia al cambio organizacional - Curso de gestión del cambio organizacional [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9oYluE-9vy0>
- Embracing Organizational Flexibility: Adapting to Change in Today's Business Landscape | Adaptive SAG. (s. f.). Adaptive SAG. <https://adaptivesag.com/article/embracing-organizational-flexibility-adapting-to-change-in-todays-business-landscape/>
- Embroker Team. (2025, 28 de marzo). A startup's guide: How to navigate business uncertainty. Embroker. <https://www.embroker.com/blog/business-uncertainty/>

EmpresaActual. (2024, 5 de diciembre). *La nueva era de la agilidad organizacional*. Empresa Actual. <https://www.empresaactual.com/la-nueva-era-de-la-agilidad-organizacional/>

Equipo de Marketing de Grupo Castilla. (2021, 15 julio). *Qué es la gestión por competencias: objetivos y evaluación*. Grupo Castilla. <https://www.grupocastilla.es/gestion-por-competencias-como-alinear-trabajadores-y-estrategia/>

Escobar Vargas, C. J. (2015). Efectos psicosociales de la flexibilidad laboral en el bienestar y calidad de vida de profesionales vinculados a programas sociales estatales de Medellín (Trabajo de maestría, Maestría en Psicología Social, Universidad Pontificia Bolivariana). Repositorio Institucional UPB. <http://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2713/V%203%20%20Tesis%20Evaluada%20Carlos%20Escobar%20-%20FLEXIBILIDAD%20LABORAL%20-%2014-12-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Factores clave para una integración exitosa - FasterCapital. (s. f.). FasterCapital. <https://fastercapital.com/es/tema/factores-clave-para-una-integraci%C3%B3n-exitosa.html/1>

Faneite, A. J. L., & Ruiz, J. F. (2019). Organizaciones que aprenden. *Cultura Educación y Sociedad*, 10(1), 42-52. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.03>

Fernández Rodríguez, L., & Rivera López, M. I. (2019). Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch [Presentación en PowerPoint]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/administracion/2019/lety-isabel-admon.pdf

- Ferrer Dávalos, R. M. (2021). Innovación tecnológica como clave de supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(1), 14–30. <https://doi.org/10.56216/radee012021jun.a02>
- Flórez Guzmán, M. H., Ripoll Feliu, V., Montiel Flores, J. C., & Almeida Santos, F. (Eds.). (2020). Mundo organizacional. Volumen II: Diálogos académicos de entornos empresariales cambiantes. Editorial del Centro de Investigaciones y Desarrollo Ecuador CIDE-Ecuador. <https://drive.google.com/file/d/1i8EM39ssOEVBgNQCJRzBu7PfFSKBCzu8/view>
- Forbes Álvarez, R. (2013). *La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional*. Éxito Empresarial, (227), 1–3. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25300w/M1GOP113_S1_FORBES.pdf
- Fresneda, R. G., & Llorca, V. V. (2018). Aprendizaje individual, colaborativo y cooperativo, ¿cómo valoran los estudiantes estas metodologías? Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6823830>
- Frías Adán, J. A. (2008). La flexibilidad estratégica. *Técnica Administrativa*, 17(3). <https://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=01033>
- Fuentes Ripoll, J. C. (2021). La implementación de los avances tecnológicos para el mejoramiento del desempeño empresarial en la empresa PALMACEITE S.A. en la ciudad de Santa Marta, Magdalena [Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/34567>
- García-Allen, J. (2015, 2 de junio). Tipos de liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- Garzón Castrillón, M. A. (2015). MODELO DE CAPACIDADES DINÁMICAS. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>

- Georgewill, I. A. (2021). STRUCTURAL FLEXIBILITY AND CORPORATE RESPONSIVENESS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT: a THEORETICAL REVIEW. *European Journal Of Economic And Financial Research*, 4(4). <https://doi.org/10.46827/ejefr.v4i4.1033>
- Gestión del Conocimiento Organizacional. (2023, 26 abril). 2. Las 5 disciplinas de Peter Senge [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=REWaQ9OuaUU>
- Gómez, M. I. (2025, 29 septiembre). *Conciencia - Qué es y qué tipos existen*. Concepto. <https://concepto.de/conciencia/>
- Gonzalez, C. (2024, 11 diciembre). ¿Cómo crear una estructura organizacional flexible sin perder el control? Global Human Consultants. <https://globalhumancon.com/como-crear-una-estructura-organizacional-flexible-sin-perder-el-control/>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Gualdrón-Prieto, L. Y., Acosta-Romero, J. M., & Bohórquez-Arévalo, L. E. (2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: Retos e implicaciones. *Ingeniería Solidaria*, 13(23), 106–121. <https://doi.org/10.16925/in.v23i13.1983>
- Gupta, A., & Thomas, G. (2001). Aprendizaje organizacional en un entorno de alta tecnología: de la teoría a la práctica. *Industrial Management & Data Systems*, 101(9), 502–507. <https://doi.org/10.1108/02635570110410690>
- Graglia, I. (2024, 25 de octubre). Proactive vs. reactive change management: A full comparison. InvGate. <https://blog.invgate.com/proactive-vs-reactive-change-management>

- Green, A. (2021, 2 noviembre). *Análisis del Modelo de kurt lewin: Definición, Ejemplo y Tutorial*. <https://gitmind.com/es/modelo-de-kurt-lewin.html>
- Guseman, D. (2003). Service industry. En *Elsevier eBooks* (pp. 89-103). <https://doi.org/10.1016/b0-12-227240-4/00159-3>
- Gutiérrez, M. A. R., Padilla-Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9-22. <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>
- Gutiérrez-Broncano, S., Rubio Andrés, M., & Montoya Monsalve, J. N. (2011). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: Un estudio empírico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 67–95. https://doi.org/10.5209/rev_cese.2011.v21.41532
- Hafstad, M. D., Bang, H., Bjørkli, C., Myklebust, T., & Fostervold, K. I. (2024). Cultivating flexibility: the relationship between flexible organizational values, participation climate, and job attitudes from an employee perspective. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06759-y>
- Hatun, A., & Pettigrew, A. M. (2005). Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy. *British Journal Of Management*, 17(2), 115-137. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00469.x>
- Hermógenes, M. R. T. (2017). Caracterización de la adaptabilidad mediante el análisis multivariado y su valor como predictor del rendimiento académico. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-82832017000200008

- Hernández, E. (2015). La razón del hundimiento de Nokia. Y es algo que pasa todos los días en tu empresa. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-24/la-razon-del-hundimiento-de-nokia-y-es-algo-que-pasa-todos-los-dias-en-tu-empresa_1033982/
- Hernández, M. G. (2005). Optimismo y pesimismo. Variables asociadas en el contexto escolar. *Pulso Revista de Educación*, 28, 9-23. <https://doi.org/10.58265/pulso.4929>
- Hernández, M. (2019). La formación entre líneas: La centralidad del vínculo productividad-subjetividad en las estrategias de la formación de fuerza de trabajo. Estudio de casos en dos empresas de la industria automotriz (Tesis de doctorado). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras. http://dspace5.filo.uba.ar/bitstream/handle/filodigital/11271/uba_ffyl_t_2019_37365.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Herrera, J. (2021, November 16). El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/1063
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research. https://books.google.com.co/books?id=zVBDnwEACAAJ&redir_esc=y
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy Of Management Perspectives*, 12(4), 22-42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922>
- Hodges, J. (2017). Desarrollando capacidades para el cambio: el papel crucial de la resiliencia. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(1), 5–8. <https://doi.org/10.1108/dlo-07-2016-0064>

- Horcas, I. (2025, 25 agosto). Estructuras organizativas flexibles: qué son y cómo impulsan la agilidad empresarial. Inés Horcas. <https://ineshorcas.com/estructuras-organizativas-flexibles-que-son-y-como-impulsan-la-agilidad-empresarial/>
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181. <https://doi.org/10.1002/smj.494>
- Husain, Z., Dayan, B., & Chaudhry, I. S. (2024). Roles of organizational flexibility and organizational support on service innovation via organizational learning – a moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 10. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853124001616>
- Ibarimwp. (2025, 15 septiembre). El caso Google: una disputa geopolítica. <https://ibarrarimon.com/el-caso-google-una-disputa-geopolitica/>
- Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, (231), 33–52. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.248>
- Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2009). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, 229, 105-125. <https://drive.google.com/file/d/1cUKCx6u7QhAfgGopUOJ7aMARz3uIB0mM/view>
- Iep, GeoTelecom, & Iep. (2023, 22 febrero). ¿Qué es la gestión del talento humano? - Blog IEP. Instituto Europeo de Posgrado – Instituto Europeo de Posgrado. <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/>

- Impact Training. (2025, 18 de julio). Business flexibility: 6 ways to embrace its competitive advantage. Impact Training. <https://impacttrainingservices.com/business-flexibility-small-business/>
- Innotech. (2023). Traditional organizational structure vs. modern organizational structure. Innotech. <https://innotechco.ae/traditional-organizational-structure-vs-modern-organizational-structure/>
- INSERVER. (s. f.). La importancia del aprendizaje continuo en las empresas. Recuperado el 3 de octubre de 2025, de <https://go.inserver.es/blog/la-importancia-del-aprendizaje-continuo-en-las-empresas>
- International Labour Organization. (2022). World Employment and Social [Outlook](https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2022): Trends 2022. <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2022>
- International Labour Organization. (2023). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023. <https://www.ilo.org/es/publications/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2023>
- International Labour Organization. (s.f.). Los horarios de trabajo flexibles pueden beneficiar el equilibrio entre la vida personal y profesional [Nota informativa]. <https://www.ilo.org/es/resource/news/los-horarios-de-trabajo-flexibles-pueden-beneficiar-el-equilibrio-entre-l>
- Jabbour, G. (2022, 26 febrero). *Blockbuster: sus inicios, auge y declive*. Expansión. <https://expansion.mx/tecnologia/2022/02/26/que-paso-blockbuster>
- Jain, N. (2023, 15 julio). ¿Qué es la innovación? Definición, tipos, ejemplos y proceso. IdeaScale. <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion/>

- Jiménez García, J. (2000). La flexibilidad como principio básico de las nuevas formas de organización de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, (207), 135–176. <https://doi.org/10.51302/rtss.2000.17817>
- Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F., Giannarakis, G., & Mavrommati, A. (2022). Business organizations' flexibility as an innovation tool: Factors affecting flexibility in organizations. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 9(4), 259–312. DOI: [10.33168/LISS.2022.0417](https://doi.org/10.33168/LISS.2022.0417)
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). El papel de la flexibilidad organizacional en la agilidad organizacional: una investigación sobre las PYMES. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(3), 59–67. <https://thehcn.org/wp-content/uploads/2016/02/Kotter-Leading-Change-Why-transformation-efforts-fail.pdf>
- Kremer, A., Merkens, D., & Kopperschmidt, J. (2025). Balancing employee flexibility and organizational performance: The impact of flexible work arrangements in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 16, 1518284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1518284>
- Kumar, S. (2015). Organizational flexibility for superior value proposition: Implications for service industry. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 4(6), Article 256. https://www.researchgate.net/profile/Kumar-Shalender/publication/281892922_Organizational_Flexibility_for_Superior_Value_Proposition_Implications_for_Service_Industry/links/66509edb0b0d284574553c44/Organizational-Flexibility-for-Superior-Value-Proposition-Implications-for-Service-Industry.pdf

La importancia de la flexibilidad laboral: sus ventajas y cómo conseguirla.

(s. f.). <https://www.gaddexapp.com/blog/importancia-de-la-flexibilidad-laboral>

Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones: Una guía para diseñar organizaciones inspiradas en el siguiente estadio del desarrollo humano (1.^a ed.). Arpa Editores.
<https://www.passeidireto.com/archivo/97139200/reinventando-las-organizaciones-frederic-laloux.pdf>

Landa Zapirain, J. P. (2014). Flexibilidad interna e innovación en la empresa. Editorial Dykinson.
Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=jgidBAAAQBAJ>

Laoyan, S. (2025, 6 febrero). *Cómo mejorar la eficiencia operativa [2025]* • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Administrative Science Quarterly, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>

Leguízamo Jurado, L. A. (2018). Flexibilidad organizacional y rentabilidad: un estudio en las empresas del sector servicios de tecnología ubicadas en Bogotá (Tesis de maestría). Universidad de La Sabana.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/entities/publication/f90fa0cf-47ed-4900-bbee-f4c1f3dafd32>

Lehmann, V. (2024, 13 diciembre). Todo lo que debe saber sobre las organizaciones descentralizadas. Teambook. <https://teambookapp.com/es/blog/todo-lo-que-debe-saber-sobre-las-organizaciones-descentralizadas/>

Lemy Bran Piedrahíta. (s. f.). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3751387>

- León, G. E., Marulanda, N., & González, H. H. (2017). Factores claves de éxito en la implementación de Lean Manufacturing en algunas empresas con sede en Colombia. *Tendencias*, 18(1), 85-100. <https://doi.org/10.22267/rtend.171801.66>
- Lespretentieux. (2025, 7 agosto). Organizational Flexibility: Definition and Strategies | Folks. Folks. <https://folksrh.com/en/blog/organizational-flexibility-and-why-it-matters-more-than-ever/>
- Lewin, K. (1947). Fronteras en la dinámica de grupos. *Relaciones humanas*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Ling, B., Liu, Z., Chen, D., & Sun, L. (2021). Team Flexibility in Organizational Change Context: Antecedents and Consequences. *Psychology Research And Behavior Management*, Volume 14, 1805-1821. <https://doi.org/10.2147/prbm.s332222>
- López Casarín, J. (2021, junio 21). Empresas líderes que NO innovaron a tiempo. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Empresas-lideres-que-NO-innovaron-a-tiempo-20210621-0032.html>
- Lorenzo, S. G., Joel, C. R., & Oliek, G. S. (2022). Diagnóstico por niveles de la flexibilidad organizacional. Estudio de caso: Empresa Cárnica de Camagüey. *Revista Cimexus*, 18(1). <https://doi.org/10.33110/cimexus170206>
- Lucid Software. (s.f.). *¿Qué hace que el modelo de cambio de Kurt Lewin sea ideal para las empresas?* <https://www.lucidchart.com/blog/es/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin>
- Madhani, P. M. (2013). Organizational flexibility: Real option approach. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(3), 43-54. <https://ssrn.com/abstract=2339001>

- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735–756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Malik, P. (2025, 16 enero). *Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview*. The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption. <https://whatfix.com/blog/lewins-change-model/>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 1–17. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marciales, L. N. (2020, 13 octubre). La cadena Cine Colombia anunció el cierre de una de sus salas en el centro comercial El Edén. *Diario la República*. <https://www.larepublica.co/empresas/cine-colombia-anuncio-el-cierre-de-una-de-sus-salas-en-el-centro-comercial-el-eden-3072958>
- Maria, C. L. L. (2006). La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2761>
- Maricahua, J. T. (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024. *Revista InveCom*, 6(2), e602005. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029>
- Martínez, O. R. L., & Corzo, J. W. F. (2024). Organizaciones empresariales que aprenden. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2877>
- Maury-Ortiz, J. G., Martínez-Lugo, M. E., & González Colón, Z. L. (2014). Relación del optimismo, la personalidad resistente y el engagement con el trabajo en una muestra de empleados. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 25(2), 280–296. <https://www.redalyc.org/pdf/2332/233245622008.pdf>

- Mayoral, L., Rezrazi, A., & Gangloff, B. (2017). La valorización normativa del optimismo: un estudio en empleados en la provincia de Buenos Aires. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 9(4), 23–32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7329458>
- Mayrhofer, W. (1997). Warning: flexibility can damage your organizational health! *Employee Relations*, 19(6), 519–534. <https://doi.org/10.1108/01425459710193081>
- McKinsey & Company. (2020, junio). To lead, first lead yourself. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Email/Classics/2020/2020-06-classic.html>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Sánchez-Ortiz, J. (2023). I Can't Go to Work Tomorrow! Work-Family Policies, Well-Being and Absenteeism. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2401.13678>
- Mejía, C; Machucha, E; Parra, J. (2016). Análisis de la estructura organizacional del grupo Nutresa a partir de los postulados de Alfred Sloan. <https://fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/econografos/EACP/econografos-EACP-16.pdf>
- Mejora el rendimiento de los empleados con éxito | isEazy. (s. f.). isEazy. <https://www.iseazy.com/es/guias/rendimiento-de-los-empleados/>
- Mencos Morales, L. (2002). Flexibilidad laboral: Estudio en empresas multinacionales dedicadas a la producción de alimentos en Guatemala (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración de Empresas. <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/01/01/Mencos-Morales-Leonora/Mencos-Morales-Leonora.pdf>

Mendez, P. (2018). Bavaria transforma su cultura organizacional.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bavaria-transforma-su-cultura-corporativa-518485>

Mendoza, J. M. (1996). El aprendizaje organizacional surge como disciplina o área de la administración. *Gestión, Universidad del Norte*, 2(2), 1–24. https://www.u-cursos.cl/inap/2009/2/TEO101/1/material_docente/bajar?id_material=555459

Metodología Agile: qué es, cómo funciona y por qué es importante. (2025, 11 julio). Lucidspark. <https://lucid.co/es/blog/que-es-la-metodologia-agile>

Micán-Rincón, C. A., Acosta-Ortiz, P. Y., & Sánchez-Muñoz, A. F. (2015). Evaluación de un proyecto estratégico de administración de capacidad considerando flexibilidad operativa y opciones reales. *ENTRAMADO*, 11(2), 226-239. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22204>

Ministerio del Trabajo. (2022). Decreto 1227 de 2022: Por el cual se modifica y adiciona el Capítulo 5 del Título 1, Parte 2, Libro 2 del Decreto 1072 de 2015 en relación con el teletrabajo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935>

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes.

<https://tecnoadministracionpub.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3blo-de-organizaciones-eficientes.pdf>

Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 44(116), 0-0.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782015000200005&script=sci_arttext

Modelo de 8 Pasos de Kotter explicado con Muchos Ejemplos. (s. f.).

<https://www.consuunt.es/modelo-de-8-pasos-de-kotter/>

Modelo de Kotter: La gestión del cambio en 8 pasos. (s. f.). [https://userguiding.com/es/blog/el-](https://userguiding.com/es/blog/el-modelo-de-gestion-del-cambio)

[modelo-de-gestion-del-cambio](https://userguiding.com/es/blog/el-modelo-de-gestion-del-cambio)

Modelos de Gestión del Cambio: 5 Marcos Comprobados con Ejemplos y Diagramas. (2025, 3 mayo). HEFLO. <https://www.heflo.com/es/blog/modelos-gestion-del-cambio>

Molina, V. B. (2008). Construcción de capacidades dinámicas para generar innovación y ajuste de flexibilidad. La influencia moderadora del dinamismo de las rutinas organizativas (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Universidad de Granada.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/2005/17620521.pdf>

Mohrman, S. A., & Lawler, E. E., III. (2014). Designing organizations for sustainable effectiveness. *Journal Of Organizational Effectiveness People And Performance*, 1(1), 14-34. <https://doi.org/10.1108/joepp-01-2014-0007>

Montalvo Toledo, M. (2023, junio 14). Cultura organizacional adaptada. CLADERA. https://www.cladera.org/foda/foda_details.php?id_subcategory=2419

Montaño & Collazos (2023) Factores que inciden en el cierre de las microempresas en el sector servicios de Bogotá en el periodo 2019 -2022. (Magister en finanzas Universidad la Salle). https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=maest_finanzas

Mooncamp. (s. f.). Organizational flexibility. <https://mooncamp.com/glossary/organizational-flexibility>

Moreno, J. L. (2025, 5 septiembre). Resiliencia empresarial: Definición y fundamentos. The Valley Digital Business School. <https://thevalley.es/blog/resiliencia-empresarial->

[definicion-y-](#)

[fundamentos#:~:text=La%20resiliencia%20empresarial%20puede%20definirse,encontrar on%20nuevas%20oportunidades%20de%20crecimiento.](#)

Muñoz, F. M. (2011). La prospectiva como herramienta para el estudio de la opinión pública.

Revista Mexicana de Opinión Pública.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=487456192015>

Navarro, A. M. (2023, 28 de julio). Liderazgo adaptativo: el liderazgo del futuro. Actualícese.

https://actualicese.com/liderazgo-adaptativo-el-liderazgo-del-futuro/?srsltid=AfmBOoqpHmG0RW-_aKGoMPjFzJEt_fUc6JETnI7pUwrxYjXKl19-fAbL

Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2020). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), 176. <https://doi.org/10.3390/su13010176>

Niño de Guzmán, V (2023). Flexibilidad laboral en Millennials.

<https://repositorio.upch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ab5a499d-4fd1-4e82-8fce-9c96bf0c2697/content>

NIOSH. (2022). Work Flexibility and Worker Well-Being. NIOSH Science Blog.

<https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2022/03/11/work-flexibility/>

Nutresa (2021, Julio), Nutresa presentación corporativa. [https://gruponutresa.com/wp-](https://gruponutresa.com/wp-content/uploads/2021/07/Grupo-Nutresa-Presentacion-Corporativa-2021.pdf)

[content/uploads/2021/07/Grupo-Nutresa-Presentacion-Corporativa-2021.pdf](https://gruponutresa.com/wp-content/uploads/2021/07/Grupo-Nutresa-Presentacion-Corporativa-2021.pdf)

Nutresa. (2025). Gestión de sostenibilidad. [https://gruponutresa.com/sostenibilidad/nuestra-](https://gruponutresa.com/sostenibilidad/nuestra-gestion-en-sostenibilidad/estrategia-mapa-de-valor/)

[gestion-en-sostenibilidad/estrategia-mapa-de-valor/](https://gruponutresa.com/sostenibilidad/nuestra-gestion-en-sostenibilidad/estrategia-mapa-de-valor/)

- Observatorio Laboral Universidad Externado de Colombia. (2024). Flexibilidad laboral y sostenibilidad del empleo en el contexto colombiano. <https://www.uexternado.edu.co>
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OCDE (2021), “El futuro del trabajo remoto: oportunidades y opciones políticas para Trentino”, Documentos de la OCDE sobre desarrollo económico y del empleo local. <https://doi.org/10.1787/35f78ced-en> .
- Optim, P., & Optim, P. (2025, 10 octubre). Reducir el Trabajo Innecesario - Optimiza tus Procesos. *Pro Optim Blog* -. <https://blog.pro-optim.com/tim-woods/la-segunda-o-de-tim-woods-estrategias-para-reducir-el-trabajo-innecesario-en-tus-procesos/>
- Organimi. (2021, abril 28). Hierarchical vs non-hierarchical organizational structures. Organimi. <https://www.organimi.com/hierarchical-vs-non-hierarchical-organizational-structures/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). El futuro del trabajo en América Latina: retos y perspectivas. <https://www.ilo.org/global/publications>
- Ortega, C. (2024, 14 noviembre). Modelo de cambio de Kurt: Qué es, ventajas e importancia. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/modelo-de-cambio-de-kurt/>
- Ortiz, T. (2024, 25 octubre). *What is operational flexibility?* SPS Commerce. <https://www.spscommerce.com/blog/what-is-operational-flexibility/>
- Otero Neira, M. C. (2002). Inercia estructural: Antecedentes y consecuencias. *Revista Galega de Economía*, 11(1), 1–12. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/270130.pdf>
- Oxford Review. (2024, marzo 11). Adaptive organisational culture – Definition and explanation. <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/adaptive-organisational-culture-definition-and-explanation/>

- Pacheco-Cubillos, D. B., Boria-Reverter, J., & Gil-Lafuente, J. (2024). Transitioning to Agile Organizational Structures: A Contingency Theory Approach in the Financial Sector. *Systems*, 12(4), 142. <https://doi.org/10.3390/systems12040142>
- Palacio Fierro, A., Bolívar Arévalo, P., & Lanás, J. G. (2017). Tipología de la innovación empresarial según Manual de Oslo. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 6(1), 97–102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163724>
- Pepe, M. L. (2024). The importance of technological innovation in SMEs: Methodological proposal for its implementation. En *2024 50th Latin American Computing Conference (CLEI)* (pp. 1–4). IEEE. <https://doi.org/10.1109/CLEI64178.2024.10700524>
- Pérez, P. (2025, 21 enero). La flexibilidad de la planeacion operativa ante los cambios. GRCTools. <https://grctools.software/2025/01/20/flexibilidad-planeacion-operativa/>
- Petrone, P. (2020). ¿Cómo se hace un líder? *Revista Colombiana de Cirugía*, 35(1), 14-16. <https://doi.org/10.30944/20117582.577>
- Phillips, P. A., & Wright, C. (2008). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal Of Business Research*, 62(11), 1071-1080. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.014>
- Pineda-Escobar, M. A., & Cortes, G. (2018, 13 septiembre). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393705.html>
- Pinto, J. D., Soto, N. Y., Gutiérrez, Á., & Castillo, L. J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios Gerenciales*, 19(88), 31–52. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232003000300004

- Pomar, S. R., & Visbal, S. A. (2011). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>
- Poplavska, Z., Gregus ml., J., Komarynets, S., & Dronyuk, I. (2019). Environment Influence on Organizational Development. *Procedia Computer Science*, 160, 485–490. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.060>
- PrevenControl. (2024, 15 octubre). Cultura organizacional. PrevenControl. <https://prevencontrol.com/prevenblog/cultura-organizacional/>
- Prezi, K. E. O. (s. f.-a). FACTORES DE CONTINGENCIA. prezi.com. <https://prezi.com/fllyrsfnsisl/factores-de-contingencia/>
- Prieto, L. y. G., Romero, J. M. A., & Arevalo, L. E. B. (2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno: retos e implicaciones. *Ingeniería Solidaria*, 13(23), 106-121. <https://doi.org/10.16925/in.v23i13.1983>
- Prosci. (2024, September 2). Kotter's change management theory explanation and applications. Prosci. <https://www.prosci.com/blog/kotters-change-management-theory>
- Prosci Iberia & Latam (2022, 6 de octubre). Cambios en la estructura organizacional: oportunidades y desafíos. *Prosci*. <https://www.prosci.com/es/blog/cambios-estructura-organizacional-oportunidades-desafios>
- Prosci Iberia & Latam. (2023, 20 de junio). Empresas descentralizadas: qué son y qué beneficios conllevan. Prosci. <https://www.prosci.com/es/blog/empresas-descentralizadas-beneficios>
- Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28), 171–195. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100009&lng=en&tlng=es.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762010000100009&lng=en&tlng=es)

- Quiñonez, F. A. F., Balaguer, M. A. Q., & Zuasnábar, D. H. (2025). Agilidad organizacional en la era digital: revisión sistemática y análisis cienciométrico. *Quipukamayoc*, 33(69), 75-91. <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30249>
- Quiñonez, F. A. F., Balaguer, M. A. Q., & Zuasnábar, D. H. (2025). Agilidad organizacional en la era digital: revisión sistemática y análisis cienciométrico. *Quipukamayoc*, 33(69), 75-91. <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30249>
- Quiroa, M. (2025, 29 mayo). ¿Qué es la teoría de la contingencia? Características y principios. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-contingencia.html>
- Radomska, J. (2013). Strategic Flexibility of Enterprises. *Journal Of Economics Business And Management*, 3(1), 19-23. <https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.148>
- Ramírez, J. (2021, October 15). *Ventajas de la flexibilidad en las Organizaciones*. Revista Empresarial & Laboral. <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/ventajas-de-la-flexibilidad-en-las-organizaciones/>
- Randstad. (2024, 1 de diciembre). *La agilidad organizacional, un factor clave para el éxito de la empresa*. Randstad. <https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/la-agilidad-organizacional-un-factor-clave-para-el-exito-de-la-empresa/>
- Rauda Larios, F. J. (2024, 16 de mayo). Flexibilidad y adaptabilidad organizacional. Unanimidad. <https://unanimidad.com/flexibilidad-y-adaptabilidad-organizacional/>
- Randstad México. (2022, 7 de octubre). *Retos de la flexibilidad laboral*. <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/tendencias-laborales/retos-de-la-flexibilidad-laboral/>
- Raza, M. (s. f.). Lewin's 3 Stage Model of Change Explained. BMC Blogs. <https://www.bmc.com/blogs/lewin-three-stage-model-change/>

Real Academia Española (s.f). Flexible. En Diccionario del estudiante (RAE).

<https://www.rae.es/diccionarioestudiante/flexible#:~:text=Dicho%20de%20cosa%3A%20Que%20puede%20adaptarse%20seg%C3%BAn%20las%20circunstancias%20o%20necesidades.>

Resultae. (2025, 25 septiembre). Las 3 claves de la flexibilidad organizacional.

Resultae. <https://resultae.com/3-claves-flexibilidad-organizacional/>

Riascos Erazo, SC, (2008). Modelo para la evaluación de la efectividad de la tecnología informática en el entorno empresarial. *Ingeniería e Investigación*, 28 (2), 158-166.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64328220>

Rimbau Gilabert, E. (2011, febrero 5). ¿Qué significa “flexibilidad” en la empresa? Empresa, personas y aprendizaje. [https://empresapersonasaprendizaje.blogspot.com/2011/02/que-](https://empresapersonasaprendizaje.blogspot.com/2011/02/que-significa-flexibilidad-en-la.html)

[significa-flexibilidad-en-la.html](https://empresapersonasaprendizaje.blogspot.com/2011/02/que-significa-flexibilidad-en-la.html)

Riso, W. (2014). *El poder del pensamiento flexible: De una mente rígida a una mente libre y abierta al cambio* (3.^a ed). Editorial Planeta Colombiano.

Rodríguez Mansilla, D. (1999). Hacia la organización flexible. En Modelos de análisis (Cap. 3) de Diagnóstico organizacional.

https://drive.google.com/file/d/1NTpB3IE0ayDzIF3T1jg497XFMAzu_FTR/view

Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla-Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). *La innovación y su importancia*. RCUISRAEL, 6(1), 9–22. <https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>

Rosales Chávez, J., Cruz López, L., Domínguez Arce, D., & Parra Castrillón, J. E. (2019). Las rutas posibles de los proyectos de innovación: un análisis de casos. *Ingenierías USBMed*,

10(1), 58–67. <https://doi.org/10.21500/20275846.3819>

Roth, T. (s.f.). *El compromiso empieza con sus líderes*. Wilson Learning Worldwide.

<https://www.wilsonlearning.com/index.php/wlw/articles/l/engagement-leaders/es?site=LATAM>

Ruiz, J. O., Ruiz, E. L. P., & Tapia, M. L. V. (2008). El uso estratégico de las tecnologías de información y comunicación para incrementar la innovación en las empresas.

<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/978>

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135-159. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>

Sánchez, M. P. R., Paparella, L. E. S., & Rotundo, G. J. Z. (2022). TEORÍA DE CAPACIDADES DINÁMICAS: APORTES y EVOLUCIÓN a PARTIR DE LOS TRABAJOS DE DAVID TEECE. <https://www.redalyc.org/journal/880/88072323002/html/#:~:text=Las%20capacidades%20din%C3%A1micas%20se%20construyen,y%20la%20din%C3%A1mica%20del%20entorno.>

Sánchez-Mosquera, M. (2021). On “flexibility of the workforce”. Employers’ influence on the design of the Spanish labour relations system, 1979–1986. *Revista de Historia Industrial – Industrial History Review*, 30(82), 133–161. <https://doi.org/10.1344/rhihr.v30i82.31620>

Sánchez, S. K. Z. (2023). *retos y desafíos frente a las necesidades regulatorias sobre flexibilidad laboral en colombia* (UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Ed.).

Scala Learning. (s.f.). Dimensiones estructurales en organizaciones y estructuras organizacionales (3ª ed.).

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12707w/OrgyEstrucOrg_3aEd_02.pdf

- Seah, M., Hsieh, M.-H., & Huang, H.-Y. (2014). Adaptación organizacional impulsada por el liderazgo. *Management Decision*, 52(8), 1410–1432. <https://doi.org/10.1108/md-07-2013-0380>
- Seguros SURA. (2021, 7 septiembre). ¿Qué significa la flexibilidad empresarial y cuáles son sus beneficios? - Suramericana. Suramericana. <https://suramericana.com/blog/empresas/que-significa-la-flexibilidad-empresarial-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Semana. (2021, 13 enero). Cómo ha afectado la pandemia la operación de las empresas en Colombia. *Semana.com* Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-han-quebrado-en-colombia-por-la-pandemia/306739/>
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.
- Sengül, M., Alpan, L., & Eren, E. (2015). Effect of Globalization on the Operational Performance: A Survey on SMEs in the Turkish Electric Industry. *International Business Research*, 8(7). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n7p57>
- Shalender, K. (2015). Flexibilidad organizacional para una propuesta de valor superior: implicaciones para el sector servicios. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 04(06). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000256>
- Sharma, M. K., Sushil, N., & Jain, P. K. (2010). Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 11(3), 51-68. <https://doi.org/10.1007/bf03396587>
- Slack. (2023). El papel de la gestión de recursos humanos en una empresa. Slack. <https://slack.com/intl/es-es/blog/productivity/gestion-de-recursos-humanos-objetivos-ejemplos-tendencias#:~:text=Explora%20ahora->

[,%C2%BFCu%C3%A1l%20es%20el%20objetivo%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos,producto%20ofrecido%20por%20la%20empresa.](#)

Soga, L. R. et al. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices. ScienceDirect.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322000364>

Sopelana, A., Kunc, M., & Rivera Hernáez, O. (2012). Towards a dynamic model of organisational flexibility. Systemic Practice and Action Research, 27(2), 165–183.

https://www.academia.edu/77852967/Towards_a_Dynamic_Model_of_Organisational_Flexibility

Sosa Varrotti, A. P. (2019). Las megaempresas del agronegocio: un estudio del modelo agrario a partir de las prácticas empresariales: Array. Estudios Socioterritoriales. Revista De Geografía, (26), e026.

<https://ojs2.fch.unicen.edu.ar/ojs-3.1.0/index.php/estudios-socioterritoriales/article/view/465>

StrategicLeadersConsulting. (2025, August 18). In What Ways Can a Rigid Organizational Structure Impede Innovation? StrategicLeadersConsulting.

<https://strategicleadersconsulting.com/in-what-ways-can-a-rigid-organizational-structure-impede-innovation/>

StudySmarter. (2024, 24 de septiembre). Flexibilidad operativa: Prioridad y técnicas.

<https://www.studysmarter.es/resumenes/ciencias-empresariales/teoria-de-la-administracion-de-empresas/flexibilidad-operativa/>

Suárez Arias, L. C., & Rodríguez Cañas, G. A. (2024). Elementos y modelos clave para estimar la incertidumbre en el marco de la planificación estratégica. Universidad y Sociedad, 16(4).

https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000400099

- Suárez Mella, R. (2018). *Reflexiones sobre el concepto de innovación*. Revista San Gregorio, (24), 120-131. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6839735.pdf>
- Sushil, N. (2015). Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 16(2), 113-114. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0095-z>
- Support. (2025, February 10). Flexibilidad: Un diferenciador estratégico en Recursos Humanos. *DCH - Organización Internacional De Directivos De Capital Humano*. <https://www.orgdch.org/ltm/flexibilidad-recursos-humanos/>
- Sushil, N. (2015). Strategic Flexibility: The Evolving Paradigm of Strategic Management. *Global Journal Of Flexible Systems Management*, 16(2), 113-114. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0095-z>
- Team, E. S. (2025, May 27). Cyber threats explained: How to safeguard your enterprise. *Elastic Blog*. <https://www.elastic.co/es/blog/cybersecurity-threats>
- Team, C. (2024, 1 junio). El Modelo ADKAR para la Gestión del Cambio en las Empresas. *Volievo*. <https://www.volievo.com/post/el-modelo-adkar-para-la-gesti%C3%B3n-del-cambio-en-las-empresas>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (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)

- Tena, M. (2025, enero 17). ¿Qué es la metodología «agile»? BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/innovacion/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- The Economist. (2009, 9 de octubre). Flexibility. The Economist. <https://www.economist.com/news/2009/10/09/flexibility>
- Torres, A. F. (2003). *El análisis del entorno: un enfoque de planeación* (2003-2). Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas – Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>
- Torres, A. (2025, 16 febrero). Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin. Kurt Lewin. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>
- Torres, L. K. (2019 II). Impacto del modelo Kotter para la gestión del cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/ed10ca45-53d4-48ca-91c2-0c55b9646fa6/content>
- Trujillo García, N. E. (2014). Papel de gestión humana en flexibilidad numérica [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional Digital de la Universidad de Manizales (RIDUM). <https://ridum.umanizales.edu.co/items/e973ae88-8fef-43f1-974e-f15f3c88def9>
- Tuneu Puig, A. (2023, 12 de junio). La adaptabilidad, una habilidad clave para cualquier trabajador. Mel – Management & eLearning. <https://blogs.uoc.edu/mel/es/la-adaptabilidad-una-habilidad-clave-para-cualquier-trabajador/>

Tutor2u. (2019, agosto 6). Flexible organisations. Tutor2u.
<https://www.tutor2u.net/business/reference/flexible-organisations>

Universidad Industrial de Santander. (2007). Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo de trabajos de grado. https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/05/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf#:~:text=El%20Seminario%20de%20Investigaci%C3%B3n%20est%C3%A1%20conformado%20por,mayor%20participaci%C3%B3n%20de%20los%20integrantes%20del%20grupo.

Utami, D. A., & Ramadhani, Y. C. (2025). Change Management Strategies in Improving Organizational Resilience: An Approach Based on Innovation, Digitalization, and Adaptive Leadership. *Maneggio*, 2(1), 201-212. <https://doi.org/10.62872/zbqqsj95>

Vega-Monsalve, NDC, Pinzón Salgado, AM, Milena Álvarez, C., & Serna Gómez, HM (2014). Papel de gestión humana en procesos de flexibilidad numérica en organizaciones colombianas. *AD-ministro*, (25), 139-164.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322332791007>

Velásquez, J. Á. (2025, 7 de abril). El mundo empresarial en la época actual. Landívar en Casa.
<https://landivarencasa.url.edu.gt/el-mundo-empresarial-en-le-epoca-actual/>

Velasteguí López, P. H. (2018). *The creativity and benefits it causes to apply in companies for business competitiveness*. *ConcienciaDigital*, 1(4), 6–23.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v1i4.903>

Ventas, L. (2024, 6 agosto). “Google es un monopolio”: el histórico fallo contra el gigante tecnológico y por qué dicen que podría cambiar el futuro de internet. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/cy0rrwrey2vo>

Verlinden, N. (2025, 31 octubre). *11 Change Management Skills for HR To Develop in 2026*.

AIHR. <https://www.aihr.com/blog/change-management-skills/>

Vigilante, M. (2020, 13 julio). Construyendo una cultura de aprendizaje organizativo. Grupo

Humannova. <https://humannova.com/construyendo-una-cultura-de-aprendizaje-organizativo/>

Villamar, F. H. L. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. Contribuciones a la Economía, 13(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9163470.pdf>

Villamizar Cáceres, L. H. (2022). Emprende con competencias blandas: Descubre tu potencial emprendedor, División de publicaciones UIS.

Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. Cuadernos de administración, 26(47), 119-140.

https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7098/5738

Vizueté Muñoz, J. M. (2021). La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre. Gestión & Desarrollo Libre, 6(11), 19–34. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.11.2021.8077>

Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>

Volberda, H. W. (1998). Building the flexible firm: How to remain competitive. Oxford University Press. https://books.google.com.co/books?id=zGgKtghlHScC&pg=PA6&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

Volberda, H. W., & Rutges, A. (1999). FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support Systems*, 26(2), 99-123. [https://doi.org/10.1016/s0167-9236\(99\)00023-8](https://doi.org/10.1016/s0167-9236(99)00023-8)

- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Weihong, X., & Dan, Y. (2008). Una investigación empírica sobre las relaciones entre la cultura corporativa, la flexibilidad organizacional y el desempeño empresarial. *Conferencia Internacional de 2008 sobre Gestión de la Información, Gestión de la Innovación e Ingeniería Industrial*, 325–328. <https://doi.org/10.1109/iciii.2008.305>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. <https://digitallibrary.un.org/record/133790?ln=en&v=pdf>
- Yogeshwar.Vb. (2024, 28 junio). Aligning Personal and Organizational Goals. *Strengthscape*. <https://strengthscape.com/integration-between-individual-goals-and-organizational-goals/>
- Ysea, F. C., & Sanabria, J. L. A. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur Revista de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Científica del Sur*, 12(1), 167-176. <https://doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244876782018000100005&script=sci_arttext
- Zapata Rotundo, G., (2014). EL DETERMINISMO EN LA TEORÍA CONTINGENTE: ORÍGENES DE SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA SU COMPRENSIÓN. *Ciencia y Sociedad*, 39 (1), 121-154. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031229006>

Zimmermann, A. (1998). Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas (Recurso en línea). Abya-Yala. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/100329-opac>

Apéndices

Apéndice A. *Formato para la presentación del protocolo*

Universidad Industrial De Santander De Proyección Y

Educación A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

**Sesión Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en
empresas de servicios”**

Tema específico

Fecha

Asistentes y funciones

- a) Comentarios del protocolo anterior
- b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría
- c) Desarrollo de la discusión
- d) Anotaciones y preguntas del participante
- e) Reglas metodológicas utilizadas
- f) Conclusiones
- g) Tema de la siguiente sesión
- h) Anexos (Relatoría – Correlatoría)

Apéndice B. *Formato para la presentación de la relatoría***Universidad Industrial De Santander De Proyección Y****Educación A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la relatoría****Sesión Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en
empresas de servicios”**

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. Objetivo (Perspectiva de la relatoría)
2. Preguntas que motivan a la investigación (Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario)

3. Desarrollo del tema

- a) Trabajo escrito de la investigación

Incluye:

- b) Introducción

- c) Objetivo

- d) Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo

- e) Conclusiones – inquietudes

- f) Bibliografía

Apéndice C. Formato para la presentación de la Correlatoria**Universidad Industrial De Santander De Proyección Y****Educación A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoria****Sesión Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en
empresas de servicios”**

Tema específico:

Presentado por:

Fecha:

1. Aspectos que complementan el tema de exposición
2. Reflexión crítica
3. Contenido
 - a) Aspectos relevantes del tema
 - b) Acuerdos y desacuerdos
4. Claridad de la exposición
5. Capacidad de comunicar y liderar el grupo.

Apéndice D. Protocolo seminario I**Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación****A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo****Sesión I Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios”**

Tema específico: Fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas de servicios.

Presentado por: Marilza Velasco Angulo

Fecha: 11 de octubre 2025

Siendo las 8:10 pm iniciamos nuestra primera relatoría del seminario de investigación titulado “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en las empresas de servicios”. Primeramente, agradeciendo la participación de los asistentes, se dio a conocer el tema que fue abordado en esta relatoría, el cual consiste en realizar un estudio de los fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial.

Asistentes y funciones

Luz Helena Villamizar Cáceres – Director

Laura Estefany Marín Quitian -Relator

Maryuri Alexandra Vera Sánchez – Correlatora

Marilza Velasco Angulo– Protocolante

Nidyan Lorena Basto Moreno – participante

a) Comentarios del protocolo anterior: No se realizan comentarios ya que es la primera sesión del seminario de investigación.

b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría: Se dio cumplimiento al objetivo planteado, siendo de gran ayuda las herramientas tecnológicas para llevar a cabo con éxito la relatoría del seminario 1. Durante la sesión se implementaron materiales de apoyo como las diapositivas, para tener mejor comprensión acerca de la flexibilidad organizacional.

c) Desarrollo de la discusión: Bajo las pautas de la protocolante se inicia la sesión en orden y con claridad, cediendo los espacios a la relatora y correlatora para exponer los respectivos temas. Se analizan las definiciones de distintos autores acerca de la flexibilidad organizacional y sus dimensiones, del mismo modo, se hace énfasis en los elementos que acompañan a la flexibilidad organizacional y se aborda la teoría de contingencia para adentrarnos y comprender la dinámica de la flexibilidad en base a la estructura organizacional y el entorno en que se desarrolla, por otro lado, también se resalta las características claves de las organizaciones flexibles según el modelo de Burns y Stalker.

d) Anotaciones y pregunta del participante: **¿Cómo la flexibilidad organizacional nos hace mas competitivos?** La flexibilidad organizacional permite a las organizaciones ser más competitivas porque usa su capacidad de adaptación como una herramienta estratégica, para tener mayor capacidad de respuestas a los cambios del mercado, innovación continúa, satisfacción del cliente y mejor gestión del talento humano. **¿Cuál es la diferencia entre flexibilidad y adaptabilidad?** Muchas veces se cae en el error de usar la flexibilidad como sinónimo de adaptabilidad, sin embargo, estos dos conceptos están relacionados, pero no significan lo mismo. La flexibilidad organizacional, es la capacidad de la organización para modificar tanto la estructura, los procesos y recursos cuando sea necesario, es una característica interna que permite ajustarse sin destruir lo que ya existe, dónde hay opciones, variedad de métodos y ausencia de estructuras rígidas; por lo tanto, la flexibilidad finaliza cuando la organización pasa de tener la

capacidad de cambiar a activar ese cambio en la práctica, en ese momento inicia la adaptabilidad, qué es la acción concreta y observable de cambiar para responder a las condiciones del entorno.

La adaptabilidad empieza cuando la organización usa su flexibilidad para responder a un cambio real del entorno. La flexibilidad finaliza en la preparación y la adaptabilidad empieza en la acción.

¿Realmente, las empresas de servicios pueden ser estructuras orgánicas? Sí se puede afirmar que las empresas del sector de servicios pueden ser estructuras orgánicas, ya que esta modalidad les permite mantener flexibilidad, fomentar la colaboración y centrarse en la satisfacción del cliente, que son pilares fundamentales para su éxito.

e) Reglas metodológicas utilizadas: La relatora expone su relatoría en un tiempo mínimo de 20 minutos junto a su correlatora que tiene 10 minutos, para complementar un tema de interés de la relatoría, finalizando con la discusión de opiniones acerca de lo abordado.

f) Conclusiones: En esta sesión se concluye que la flexibilidad y la adaptabilidad son dos conceptos muy diferentes que actúan como hermanos para poder desarrollarse de manera óptima, es decir, la flexibilidad es la base de la adaptabilidad, sin flexibilidad no hay adaptabilidad y sin adaptabilidad la flexibilidad no puede ejecutarse, de igual manera se determina la importancia de los acompañantes de la flexibilidad organizacional, ya que por sí sola no puede desarrollarse exitosamente.

g) Tema de la siguiente sesión: Estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas de sector servicios.

h) Anexos (Relatoría- Correlatoria).

Apéndice E. Relatoría seminario I**Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional****Y Educación A Distancia Gestión empresarial****Formato para la presentación de la Relatoría**

Sesión I seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios”

Tema específico: Fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial.

Presentado por: Laura Estefany Marín Quitian

Fecha: 11 de octubre de 2025

1. Objetivo

Realizar un estudio de los fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector servicios.

2. Preguntas que motivan a la investigación.

1. ¿Qué es la Flexibilidad Organizacional?
2. ¿Cómo impacta la flexibilidad organizacional en las empresas de servicios?
3. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la Flexibilidad organizacional?
4. ¿Qué relación existe entre flexibilidad y rendimiento en las empresas de servicios?
5. ¿Cómo se relaciona con la competitividad?

3. Introducción

La flexibilidad organizacional, es un tema de gran relevancia en el ámbito de la gestión empresarial, especialmente en el sector servicios caracterizado por ser dinámico, volátil y

exigente, donde enfrenta el reto de responder rápidamente al entorno y a las necesidades del consumidor. Esta insuficiencia de respuesta se convierte en una necesidad fundamental para permanecer en un mercado cada vez más competitivo. No obstante, en el contexto empresarial actual, marcado por entornos inciertos, avances tecnológicos, demanda de los clientes, competitividad, retención del talento y a su vez, factores externos como la economía, la legislación y los cambios sociales, hace que las organizaciones se vean obligadas a cumplir con las expectativas de los clientes y ajustarse a las condiciones del mercado, ya que influyen en la productividad de la empresa.

De este modo, la flexibilidad organizacional es la capacidad de la entidad empresarial para adaptarse a los cambios del entorno, sin afectar su productividad por factores internos y/o externos, se posiciona como un recurso estratégico, más aún, se vuelve integral dentro de la organización, con la finalidad de ser resiliente, competitiva, sostenible y productiva. Sin embargo, se hacen presentes brechas que limita la transición hacia modelos organizacionales más flexibles y modernos. Drew (2024) menciona, que existen organizaciones que identifican la necesidad de ser flexible, pero carecen de la capacidad para transformar lo teórico en práctica; por otro lado, están las organizaciones que no les gusta salirse de su zona de confort, por lo tanto, existe una resistencia al cambio.

En contraste, las organizaciones que logran ser flexibles adquieren ventajas significativas, que les permite reaccionar a las diferentes alteraciones del escenario competitivo por medio de sus estructuras dinámicas. Son empresas que se anticipan al cambio, convierten las amenazas en oportunidades, de tal modo, que se consolidan como actores innovadores y sostenibles en el mercado. Toman la incertidumbre como parte de la organización, reflejando mayor productividad tanto en los procesos como en sus colaboradores.

En la presente relatoría, se busca identificar los Fundamentos teóricos y las características de la flexibilidad organizacional analizando su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector de servicios definiendo conceptos, identificando implicaciones concretas para la gestión, el liderazgo y el diseño organizacional, incluyendo variables como: la adaptabilidad, la innovación de procesos, las mejoras en la productividad, la competitividad y la satisfacción del cliente en empresas de servicios.

4. Desarrollo del tema

4.1 Trabajo escrito de la investigación. Incluye.

Por medio del primer seminario de investigación se materializa el desarrollo del tema, el cual se fundamenta a través de las fuentes bibliográficas.

4.2 Objetivo

Realizar un estudio de los fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector servicios.

5. Fundamentos teóricos, principios y características de la flexibilidad organizacional en el marco empresarial y su relevancia en el crecimiento de las empresas del sector servicios

La flexibilidad organizacional no debe entenderse únicamente como una respuesta ante la incertidumbre, su enfoque abarca todo el contexto empresarial, convirtiendo de la estructura organizativa un ser vivo, una cualidad que impregna cada dimensión de la organización. Es la capacidad de transformar los desafíos en oportunidades de innovación, los cambios en aprendizaje sin perder la esencia, otorga a las empresas reinventarse, adaptarse en medio de la incertidumbre, proyectando a las entidades competitivas hacia la sostenibilidad. Este concepto implica reconocer que detrás de la flexibilidad organizacional se articulan principios, teorías y

prácticas que fortalece a la empresa a crecer y competir eficazmente en un mundo que se encuentra en constante transformación. Por otro lado, mencionar la flexibilidad organizacional por sí sola no tendría el mismo impacto si se trabaja en conjunto junto con el liderazgo, la adaptación y la innovación.

Figura 31.

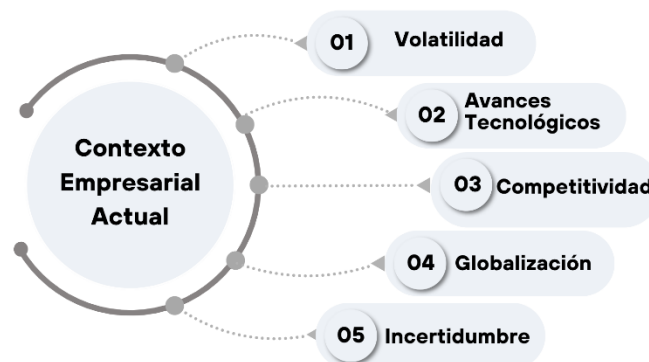
Dimensiones de la flexibilidad organizacional.



5.1 Definición de la flexibilidad organizacional y su papel en el entorno empresarial

Figura 32.

Factores del contexto empresarial que exigen flexibilidad organizacional.



El contexto empresarial actual, se ha visto agitado por diversos factores que a su vez impacta en la producción del bien y/o servicio, y en la rentabilidad de la empresa. Este entorno se

caracteriza por la volatilidad en cuanto a los altos niveles de competitividad que surgen a raíz de las nuevas necesidades de los consumidores, en este sentido, Velásquez (2025) menciona al respecto, que las organizaciones para sobrevivir en el mercado actual y mantenerse competitivas deben evolucionar, de esta manera, mejoran la calidad, dan respuestas oportunas, innovan en los procesos y fomentan nuevas formas de liderazgo.

Por otro lado, los avances tecnológicos hacen parte fundamental del crecimiento y capacidad de adaptación de las empresas. Ferrer Dávalos (2021) resalta que la tecnología es un diferenciador clave en el éxito organizacional, garantizando la sostenibilidad en el mercado. Del mismo modo, Riascos (2008) en su investigación determina que la inclusión de la tecnología es un apoyo para la competitividad en el ámbito empresarial. De manera similar, Pepe (2024) señala que la integración estratégica de innovación tecnológica fortalece el crecimiento y la competitividad, siempre que esté acompañada tanto de capacidades y de cultura, como de la capacitación del personal. Es decir, los anteriores planteamientos permiten entender cómo la innovación tecnológica favorece las condiciones para el desarrollo de flexibilidad organizacional en el entorno empresarial actual.

No obstante, la globalización ha transformado el pensamiento empresarial e impacta a las organizaciones sin importar su tamaño, permitiéndoles entrar en un mercado global e intercambiar conocimientos, pero, consigo trae retos significativos para las empresas, lo que obliga a redefinir los procesos para competir frente a organizaciones extranjeras (Puerto, 2010). Además, la incertidumbre es otro fenómeno latente en las organizaciones, pues bien, es difícil predecir la productividad de la empresa con paradigmas que se encuentran en constante cambios, representando riesgos impredecibles (Embroker, 2025) ante factores internos y externos.

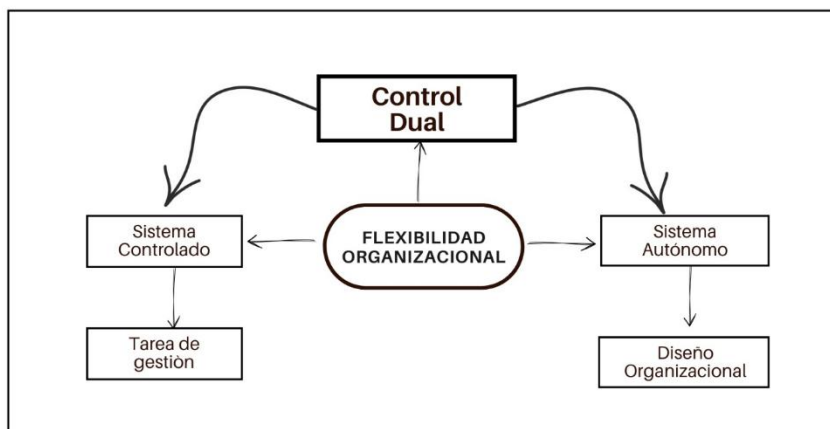
En este contexto, el término de Flexibilidad organizacional cobró relevancia después de la pandemia COVID-19, donde fue expuesta la necesidad de que las organizaciones se reestructuraran y se reinventaran para continuar operando en un entorno complejo y con crisis a nivel mundial, este escenario, evidenció que la flexibilidad organizacional no puede ser vista como una alternativa, sino como un deber para la supervivencia empresarial en entornos turbulentos e inciertos.

En este sentido, se hace necesario partir del significado del término flexibilidad. Según la Real Academia Española, la flexibilidad se refiere a la capacidad de adaptarse a las circunstancias o necesidades y alude a la cualidad de aquello que puede doblarse con facilidad, en términos empresariales este concepto se entiende como la capacidad de la organización para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno (The Economist, 2009).

De este modo, la flexibilidad organizacional ha sido mencionada por diferentes autores, donde coinciden en definirla como la capacidad de reestructurarse internamente para enfrentar los cambios del entorno empresarial. Para Bahrami (1992) los continuos desarrollos de la tecnología, la competencia global y las economías basadas en conocimientos hicieron de las empresas tradicionales emerger a formas organizativas flexibles que se adapten al entorno, resaltando que la flexibilidad organizacional es la capacidad de ser ágil, versátil y defensora. En la misma línea, De Leeuw y Volberda (1996) plantean que la flexibilidad es un sistema de control dual en la relación entre la empresa y el entorno, es decir, responde a cambios del entorno y crea condiciones para reducir la dependencia ambiental en el que se fortalece el control organizativo sobre el futuro de la empresa; mantiene un equilibrio entre estabilidad y capacidad de adaptación.

Figura 33.

Dualidad de la flexibilidad organizacional.



Radomska (2015) menciona que la flexibilidad es una capacidad que facilita a las organizaciones modernas adecuarse oportunamente a las variaciones del entorno, lo que significa estar en la disposición de enfrentar los cambios de manera efectiva. Del mismo modo, Seguros SURA (2021) atribuye la flexibilidad organizacional como la capacidad de la empresa para modificar su estructura, procesos y canales de interacción en función de las circunstancias actuales del entorno. De acuerdo con Castillo López (2006) la flexibilidad organizacional es un conjunto de capacidades que permite a la empresa adaptarse y anticiparse a los cambios internos y externos, significa no solo reaccionar con agilidad y eficiencia, también implica mantener y fortalecer la ventaja competitiva asegurando una respuesta adecuada en el momento oportuno.

Aparicio (2020) enfatiza que la organización flexible optimiza el uso de los recursos disponibles, de tal modo que pueda responder eficazmente a los cambios inmediatos y a su vez, asegurar la capacidad de adaptación continua. Igualmente, para Tutor2u (2019) una organización flexible se refiere a la habilidad de la empresa de ajustarse y reaccionar a las transformaciones del entorno, para responder de manera rápida y eficaz, lo que permite mantener la competitividad, resaltando que es fundamental contar con una estructura organizativa adecuada. De manera similar, Mooncamp (s.f) sostiene que la flexibilidad organizacional no se limita a acciones reactivas también integra estrategias proactivas, enfatizando que es la capacidad de la empresa

para ajustarse a los cambios del entorno, lo que incluye el mercado, los avances tecnológicos y la presión de la competitividad con el objetivo de mantener su eficacia, esta habilidad es clave para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

En este sentido, Impact Training (2025) menciona que la flexibilidad empresarial es la capacidad de adaptarse con rapidez y eficacia a entornos internos, externos y de los clientes por medio de procesos ajustables que sostienen la competitividad, no solo es reaccionar, su enfoque permite anticiparse a los cambios y aprovechar las oportunidades. Además, Chrmp (2025) define que la flexibilidad hace parte de los principios de la organización en el que se reconoce que los entornos empresariales son dinámicos y que la rigidez en sistemas y procesos limita el progreso. La flexibilidad asegura la competitividad y sostenibilidad apoyándose en una visión clara, un propósito común y un liderazgo eficaz (González, 2024). No es solo una elección, sino una exigencia del entorno que demanda gestión y actividades (Corpas Rodríguez et al., 2023).

Para Phillips y Wright (2008) la necesidad de flexibilidad es más intensa debido a las fluctuaciones del entorno empresarial pero el nivel de flexibilidad se determina según la capacidad de recursos de la organización. No se relaciona únicamente con tecnología se arraiga en los procesos de gestión estratégica (Sharma et al., 2010). Una organización inestable significa falta o exceso de flexibilidad, pues este término es el equilibrio entre rigidez y estabilidad (De Leeuw y Volverda, 1996). Por su parte, la presencia de valores organizativos flexibles fomenta la participación y la disposición positiva de los trabajadores, siendo un elemento influyente debido a que fortalece la respuesta de la empresa frente a los cambios mejorando su rendimiento competitivo (Hafstad et al., 2024).

Con las diferentes posturas de los autores, la flexibilidad organizacional no se limita únicamente a la capacidad de reacción frente a cambios del entorno, sino que constituye un

conjunto integral de competencias que abarcan la estructura, los procesos, la cultura y las personas dentro de la organización. Se relaciona tanto con la adaptación a circunstancias, como con la proyección a largo plazo hacia la innovación y la sostenibilidad, sin dejar atrás la competitividad. Es decir, la flexibilidad organizacional es la facultad de reconfigurar recursos, tareas y estrategias para transformar los desafíos en oportunidades, garantizando un desempeño competitivo en un contexto empresarial dinámico y en constante transformación, de este modo la flexibilidad organizacional es una herramienta estratégica que enfrenta la incertidumbre y la globalización e impacta positivamente en el rendimiento empresarial al integrar la dimensión estructural con la humana.

Tabla 8.*Definiciones sobre flexibilidad organizacional*

AUTOR	DEFINICIÓN
Homa Bahrami (1992).	Los continuos desarrollos de la tecnología, la competencia global y las economías basadas en conocimientos hicieron de las empresas tradicionales emerger a formas organizativas flexibles que se adapten al entorno, resaltando que la flexibilidad organizacional es la capacidad de ser ágil, versátil y defensora.
De Leeuw y Volverda (1996)	La flexibilidad es un sistema de control dual en la relación entre la empresa y el entorno, es decir, responde a cambios del entorno y crea condiciones para reducir la dependencia ambiental en el que se fortalece el control organizativo sobre el futuro de

	la empresa; mantiene un equilibrio entre estabilidad y capacidad de adaptación
Phillips y Wright (2008)	La necesidad de flexibilidad es más intensa debido a las fluctuaciones del entorno empresarial, pero el nivel de flexibilidad se determina según la capacidad de recursos de la organización.
Sharma et al., 2010	La flexibilidad organizacional no se relaciona únicamente con tecnología se arraiga en los procesos de gestión estratégica
Pankaj M. Madhani (2013)	“La flexibilidad organizacional es la principal capacidad que permite a las organizaciones afrontar las fluctuaciones del entorno, ya que las hace más receptivas al cambio.”
Mooncamp	La flexibilidad organizacional no se limita a acciones reactivas también integra estrategias proactivas, enfatizando que es la capacidad de la empresa para ajustarse a los cambios del entorno, lo que incluye el mercado, los avances tecnológicos y la presión de la competitividad con el objetivo de mantener su eficacia, esta habilidad es clave para la supervivencia y el crecimiento empresarial.
Radomska (2015)	La flexibilidad es una capacidad que facilita a las organizaciones modernas adecuarse oportunamente a las variaciones del entorno, lo que significa estar

	en la disposición de enfrentar los cambios de manera efectiva
Seguros SURA (2021)	Atribuye la flexibilidad organizacional como la capacidad de la empresa para modificar su estructura, procesos y canales de interacción en función de las circunstancias actuales del entorno
Castillo López (2006)	La flexibilidad organizacional es un conjunto de capacidades que permite a la empresa adaptarse y anticiparse a los cambios internos y externos, significa no solo reaccionar con agilidad y eficiencia, también implica mantener y fortalecer la ventaja competitiva asegurando una respuesta adecuada en el momento oportuno.
Corpas Rodríguez, J., et al., (2023)	No es solo una elección, sino una exigencia del entorno que demanda gestión y actividades
González (2024)	La flexibilidad asegura la competitividad y sostenibilidad apoyándose en una visión clara, un propósito común y un liderazgo eficaz
ChrmP (2025)	La flexibilidad hace parte de los principios de la organización en el que se reconoce que los entornos empresariales son dinámicos y que la rigidez en sistemas y procesos limita el progreso.
Impact Training (2025)	La flexibilidad empresarial es la capacidad de adaptarse con rapidez y eficacia a entornos internos, externos y de los clientes por medio de

procesos ajustables que sostienen la competitividad, no solo es reaccionar, su enfoque permite anticiparse a los cambios y aprovechar las oportunidades

5.1.1 Tipos de flexibilidad organizacional

5.1.1.1 Flexibilidad Estructural. La flexibilidad estructural es la capacidad de reacción de la empresa frente a transformaciones externas, ya que permite a la gerencia adaptar formas para ajustar estructuras y redistribuir responsabilidades de manera efectiva (Georgewill, 2021). A su vez, posibilita que la organización modifique la distribución interna de manera ágil, siempre que las circunstancias lo exijan (Sharma et al., 2010). En este sentido, se vincula con la capacidad de respuesta corporativa, entendida como la habilidad de anticipar o adaptarse a los factores externos. Al respecto, Hult et al., (2005) mencionan que la orientación al mercado está positivamente relacionada con la capacidad de respuesta donde la organización responde rápido y eficiente a los cambios, que el procesamiento de la información del mercado fortalece la capacidad de reacción, y a su vez, la capacidad de respuesta tiene un impacto directo y positivo en el rendimiento empresarial. Por lo tanto, la flexibilidad estructural engloba el esqueleto de la empresa, es decir, jerarquías, procesos, comunicación y roles.

Por consiguiente, la flexibilidad estructural se caracteriza por manejar un sistema de toma de decisiones descentralizado, en el que existe una vinculación integral de los colaboradores directos en el área, quienes conocen a mayor profundidad del tema. Este modelo les otorga autonomía para la toma de decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad y competencias, sin la necesidad de depender directamente de los mandos superiores. De acuerdo con Prosci Iberia & Prosci Iberia & Latam (2022) las empresas descentralizadas son aquellas en las que los directivos

delegan la toma de decisiones en mandos intermedios, de manera que la alta dirección se enfoca en la estrategia a largo plazo y las decisiones operativas se centran en quienes están directamente vinculados con cada área. Son estructuras horizontales caracterizadas por la reducción de niveles jerárquicos (Lehmann, 2024). Así, las organizaciones están alertas a las transformaciones del mercado, en la expansión y crecimiento y mejoran la agilidad organizacional.

Por otro lado, se encuentra la reconfiguración de roles y equipos siendo la capacidad que tienen los equipos para reconfigurar sus roles y funciones internas frente a los cambios externos. La flexibilidad de los equipos se determina por el liderazgo del cambio a nivel del equipo y por la capacidad organizacional balanceada, lo cual influye de manera positiva en los resultados individuales derivados del proceso del cambio organizacional (Ling et al., 2021). Las metodologías ágiles permiten a la organización reconfigurar su equipo y adaptar su estructura de manera flexible respondiendo con rapidez a los cambios del entorno (BBVA, 2019). Las empresas que adoptan metodologías de trabajo ágil logran mayor capacidad de ajuste en sus estructuras y esto facilita la reconfiguración de los equipos de trabajo como la adaptación de los niveles directivos (Pacheco-Cubillos et al., 2024). Otro factor es la burocracia en los procesos empresariales, genera dependencia jerárquica y lentitud, afectando los procesos internos como la percepción externa de los clientes al comprometer la agilidad y la imagen organizacional (Admin, 2020).

La flexibilidad estructural en las organizaciones brinda beneficios significativos, disminuye los procesos rígidos, fomenta estructuras ágiles, agiliza la toma de decisiones e incrementa la capacidad de adaptación y competitividad. Representa una transformación cultural que impulsa la motivación y compromiso de los colaboradores, promueve la innovación y la creatividad en equipos autogestionados y fortalece la capacidad de adaptación empresarial mediante decisiones más ágiles y basadas en datos objetivos (Horcas, 2025).

5.1.1.2 Flexibilidad estratégica. La flexibilidad estratégica facilita a la empresa adaptarse a entornos dinámicos y obtener una ventaja competitiva mediante el uso eficiente y coordinado de sus recursos (Sánchez, 1995). Refleja la habilidad de la organización para modificar sus prácticas de gestión y objetivos con rapidez y apertura al cambio en entornos inestables (Frías Adán, 2008). Lo que favorece el desarrollo y sostenimiento de una ventaja competitiva, además el liderazgo estratégico tiene efectos directos en esta flexibilidad e incide de manera indirecta por medio de prácticas como el fortalecimiento de competencias dinámicas, el desarrollo del capital humano y el uso eficaz de recursos disponibles (Hitt et al., 1998).

Frías Adán (2008) menciona cinco dimensiones de la flexibilidad estratégica. La temporal que hace referencia a la rapidez para adoptar actividades interrelacionadas a condiciones nuevas de forma reactiva o proactiva; la humana que es la capacidad de los colaboradores para modificarse en la implementación de estrategias; la operacional referida al ajuste del diseño estratégico; la contextual a adaptarse al entorno donde actúa y por último, la económica que es la facultad de la organización para redistribuir recursos financieros frente a cambios.

De acuerdo con Sushil (2015) enfatiza que la flexibilidad estratégica se consolidó en el ámbito industrial, integrando de manera innovadora las ventajas de diversas teorías previas de gestión estratégica, con el objetivo de superar las limitaciones. La flexibilidad estratégica se entiende como la capacidad de la organización para ejecutar acciones proactivas y reactivas frente a los cambios, tanto internos como externos, preservando los elementos esenciales que garanticen la continuidad como los valores, la cultura, las competencias clave, la marca y el posicionamiento estratégico, adicional favorece la sostenibilidad, la vitalidad y el crecimiento a largo plazo de la organización. Por su parte, la gestión estratégica se entiende como la capacidad de las organizaciones para transformar de manera radical sus prácticas tradicionales en los negocios sin

generar pérdidas importantes ni afectar sus competencias competitivas en un contexto caracterizado por cambios acelerados y profundos esta capacidad se ha ido expandiendo con rapidez en el ámbito empresarial latinoamericano (Díaz, 1996).

5.1.1.3 La flexibilidad productiva – operativa. La flexibilidad operativa es un factor clave para el entorno competitivo actual, en el que todos los sectores sienten la necesidad de la capacidad de adaptación para ajustarse a las disrupciones del mercado, por lo tanto, la flexibilidad operativa hace referencia a la aptitud de una organización para modificar sus funciones en respuesta a los cambios del mercado, las variaciones en la demanda, u otros eventos disruptivos, dado que la cadena de suministro está sujeta a una constante variabilidad e incertidumbre, las compañías capaces de adaptarse a estos desafíos sin interrumpir sus procesos obtienen una ventaja competitiva significativa (Ortiz, 2024). El crecimiento competitivo de una organización depende de la capacidad para responder a las necesidades cambiantes de los clientes, de este modo, resulta fundamental incorporar la flexibilidad operativa en el proceso de toma de decisiones permitiendo ajustar con agilidad el sistema productivo frente a dichas transformaciones (Mican-Rincón et al., 2015).

La flexibilidad operativa, se define como la habilidad de la organización para adaptarse, reaccionar y realizar ajustes de forma ágil ante los cambios tanto internos como externos, que influyen en el desarrollo de sus operaciones (Pérez, 2025). Esta capacidad de adaptación puede manifestarse mediante cambios en el enfoque, redistribución de recursos o ajustes estratégicos orientados a aprovechar nuevas oportunidades o superar dificultades. La flexibilidad operativa, es fundamental para reaccionar ante imprevistos y mantener la estabilidad y continuidad empresarial en mercados caracterizados por su dinamismo (StudySmarter, 2024).

De este modo, se deduce la flexibilidad operativa como la capacidad de la organización de ajustar sus tareas diarias en función a las condiciones y demandas del entorno, sin afectar la eficiencia ni los resultados.

5.1.1.4 Flexibilidad numérica. Hace referencia a la capacidad de la organización para adaptar el tamaño y la cantidad de personal según las condiciones cambiantes del entorno, de esta manera responde a las fluctuaciones en la demanda de productos o servicios (Castro, 2010). Es la autonomía que tienen las empresas para contratar o desvincular trabajadores según las demandas del mercado, esta flexibilidad se refleja en nuevas modalidades de contratación como los contratos por prestación de servicios, por obra o labor, a término fijo o de aprendizaje, así mismo ha impulsado la creación de empresas de trabajo temporal y asociaciones laborales que forman parte de las diversas formas de contratación temporal parcial o de subcontratación existentes (Vega Monsalve et al., 2014).

En este sentido, la flexibilidad numérica es fundamental en las organizaciones ya que les permite mantener su eficiencia, competitividad, y sostenibilidad. Dentro de las características principales encontramos la adaptación a los cambios del entorno, respondiendo rápidamente a las variaciones de la demanda, la optimización de costos laborales ajustando el número de empleados según la necesidad (Trujillo García, 2014), mayor competitividad reaccionado con agilidad ante nuevas oportunidades del mercado o cambios tecnológicos, la diversificación de formas de contratación mediante modalidades flexibles y el aprovechamiento del talento que cuentan con capacidades y habilidades competentes para el cargo (Vega Monsalve, 2014).

5.1.1.5 Flexibilidad funcional. Es la capacidad de los trabajadores para adaptarse a los cambios tecnológicos y a los nuevos sistemas de producción, desarrollando habilidades y competencias que les permite desempeñar diversas funciones en su área; se logra este tipo de

flexibilidad mediante la formación continua, el entrenamiento y la autonomía que se le otorga al personal, lo que favorece la toma de decisiones, el control y la comunicación de los resultados, que a su vez, contribuye significativamente a la mejora del rendimiento individual y organizacional (Castro, 2010).

5.1.1.6 Flexibilidad financiera. Permite ajustar los costos laborales mediante la contratación o subcontratación según las demandas del mercado se deriva de la flexibilidad numérica externa. No obstante la necesidad de invertir en la formación del personal y en nuevas tecnologías puede reducir esta flexibilidad al generar costos adicionales y compromisos financieros a largo plazo (Castro, 2010).

5.1.1.7 Flexibilidad cognitiva. Es la capacidad de la organización de ajustar el personal para adaptarse a los cambios en el conocimiento y las habilidades, con el propósito de mejorar la ventaja competitiva de la organización (Castro, 2010). La flexibilidad cognitiva se considera una capacidad perteneciente a las funciones ejecutivas, la cual interviene en diversos ámbitos como el clínico, educativo, profesional y empresarial, permite al individuo adaptar su pensamiento y comportamiento según las demandas del entorno aprovechando sus recursos cognitivos, para responder eficazmente ante diferentes contextos o situaciones cambiantes (Castillo Angulo, 2023).

Cognifit (2025) define la flexibilidad cognitiva también conocida como flexibilidad mental, como la capacidad del cerebro humano para modificar la conducta y el pensamiento frente a circunstancias nuevas cambiantes o imprevistas. En este sentido, implica reconocer cuando una acción o estrategia deja de ser efectiva y en consecuencia ajustar el comportamiento, las ideas o las opiniones, para responder adecuadamente al entorno y a las nuevas condiciones. Esta habilidad desempeña un papel fundamental en los procesos de aprendizaje y en la resolución de problemas

complejos, ya que permite seleccionar y aplicar estrategias adecuadas, para afrontar diversas situaciones que se presentan en la vida cotidiana o profesional.

Walter Riso (2007) en el libro *el poder del pensamiento flexible* explica los tres tipos de mentes: Rígida, líquida y flexible. Destaca que algunas personas desarrollan una mente rígida y cerrada, donde el conocimiento se vuelve inamovible, rechazan la autocrítica y se niegan a aceptar nuevas ideas o aprendizajes, como una piedra que son estáticas e impenetrables. La mentalidad rígida tiene características principales como resistencia al cambio, escasa adaptabilidad, sesgos cognitivos y reacción agresiva ante la confrontación. La mente líquida no posee una identidad, se mantiene oculta, pasa desapercibida y no deja huella, es una mente sin criterio. Y, por último, encontramos la mente flexible, como la arcilla que se deja moldear y transformarse sin perder sustancia. A diferencia de la mente rígida o líquida, se adapta, crecen, revisan sus ideas, y asumen contradicciones con pensamientos crítico.

Mente rígida. Este tipo de mente choca con la realidad, debido a que existe una resistencia a modificar los comportamientos, creencias u opiniones, incluso cuando la evidencia muestra que están equivocados. Su escasa flexibilidad limita su capacidad de respuesta, sumiéndolos en un mundo facilista, distorsionado y peligroso. La rigidez mental está asociada a mayor probabilidad de problemas psicológicos y la acción estricta a tradiciones y normas limita el pensamiento crítico, estrechando su visión del mundo; su manera de actuar es lenta y cautelosa, guiada por un ideal de prevención inalcanzable.

Mente líquida. Este tipo de mente se caracterizan porque carecen de interés propio y se adaptan a las circunstancias sin establecer posturas firmes, son mentes inconstantes, carentes de compromiso “como un cerebro sin memoria”. Al no tener referencias claras, desconocen la duda y la autocrítica, atravesando la vida sin generar contacto con ella.

Mente flexible. Este tipo de mente mantiene creencias y principios, pero están abiertas al cambio y en contacto con la realidad, guiadas por la lógica, la evidencia y la curiosidad. Su fortaleza radica en la capacidad de explorar, cuestionar, experimentar y balancear convicciones mediante la excepción a la regla, el camino del medio y el pluralismo. La mente flexible cuestiona principios y normas buscando los límites de su funcionamiento, considera las reglas, pero también factores equilibrados que evitan rigideces, la flexibilidad no es solo un estado mental, sino un proceso dinámico de observación y autoevaluación constante.

5.1.1.8 Flexibilidad Psicosocial. Implica la capacidad de las personas para establecer relaciones laborales más cooperativas, horizontales y participativas, adaptándose a entornos cambiantes y complejos. Por otro lado, requiere un desarrollo profesional continuo y un mayor compromiso con la organización (Castro, 2010).

5.1.2 Diferencia entre flexibilidad y adaptabilidad

Es fundamental distinguir la flexibilidad de la adaptabilidad, aunque estos dos conceptos estén estrechamente relacionados, más aún, son hermanos que deben apoyarse mutuamente para que puedan desarrollarse exitosamente. La flexibilidad se entiende como la capacidad de la organización para ajustar procesos, estructuras o estrategias cuando el entorno lo exige, mientras que, la adaptabilidad implica integrar los ajustes, aprender de ellos y cambiar el comportamiento organizacional de manera sostenida.

5.2 Acompañantes de la flexibilidad organizacional

La flexibilidad organizacional por sí sola no puede desenvolverse en un entorno complejo, cambiante y competitivo de manera exitosa. Su efectividad depende de factores, recursos o capacidades que apoyan y potencian su implementación. Estos factores hacen que la organización pueda adaptarse interna y externamente. Por medio de estos componentes las empresas logran una

ventaja competitiva sostenible ante las exigencias del entorno, garantizando la continuidad en el mercado, el crecimiento y la innovación en el sector servicios.

5.2.1 Definición de adaptabilidad

La capacidad de adaptación organizacional hace que la empresa tenga la habilidad de modificar tanto su estructura como sus procesos en respuesta a los cambios internos y externos. Es un conjunto de principios que le otorga a las empresas responder de manera flexible y efectiva (Aguado, 2021), se hace útil y necesaria en la retención del talento y en el desarrollo de habilidades para actuar en entornos cambiantes (Castrillon, 2018).

Hermógenes (2017) define la adaptabilidad como la interacción entre la empresa y su entorno enfatizando los cambios que experimenta para dar respuesta a la demanda. Por su parte, García (1961) retoma el concepto Darwiniano de adaptación, entendido como la relación entre el organismo y el medio en el que vive, mencionando que es una condición esencial para la vida, ya que el ser se ajusta a su ambiente, desde esta perspectiva la inadaptación conduce a la muerte. Esta definición resulta pertinente en el ámbito empresarial, la supervivencia de una organización depende de su capacidad de adaptación al mercado, de lo contrario fracasa.

Así mismo, la adaptabilidad es la variación de la organización para reaccionar a los cambios que no fueron previstos de forma precisa (Aguado, 201). Exige estructuras flexibles y apertura para reorientar estrategias, más allá de ser un proceso gradual constituye una actitud colectiva que debe cultivarse de manera continua (Teneu Puig, 2023).

La flexibilidad y la adaptabilidad son dos conceptos estrechamente vinculados dentro del contexto organizacional. La flexibilidad permite ajustar procesos, estructuras y formas de trabajo, creando las condiciones internas necesarias para ajustarse al cambio. Por su parte, la adaptabilidad es la capacidad de responder de manera efectiva a las variaciones del entorno, es decir, la

flexibilidad abre la puerta a la evolución organizacional al ofrecer opciones y caminos posibles, mientras que la adaptabilidad consiste en moverse entre esas opciones según lo que exija las circunstancias del entorno. Por ello, la flexibilidad se convierte en la base sobre la cual la adaptabilidad puede desarrollarse y sostenerse.

5.2.2 Factores para lograr adaptabilidad empresarial

5.2.2.1 Aprendizaje organizacional continuo. En el contexto actual, caracterizado por la transformación organizacional, que es impulsado por la globalización y la era tecnológica, el aprender a aprender se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo del talento humano y la mejora continua dentro de las organizaciones (Ysea & Sanabria, 2020). Una organización que aprende es aquella que se transforma fomentando un aprendizaje colaborativo que se adapte a las demandas del entorno donde el aprendizaje se construye socialmente y se comparte entre sus miembros (Faneite & Ruiz, 2019). Constituye el fundamento para una gestión eficaz del conocimiento, impulsando la creación del capital intelectual y fortalece la capacidad organizacional e investigativa (Cardona et al., 2010). Lo que se traduce en mayor capacidad de adaptación, evolución y competitividad en un mercado cambiante (Cortés, 2024). En resumen, es la obtención y desarrollo de conocimiento (Fresneda & Llorca, 2018).

Mendoza (1996) sostiene que en un ambiente de constante cambio e información, el aprendizaje organizacional se posiciona como el principal factor de ventaja competitiva, ya que sustenta la mejora continua y la innovación, que son dos elementos esenciales en la competitividad actual; el aprendizaje implica que la empresa se mantenga actualizada frente a su entorno, reconociendo nuevas realidades y generando respuestas estratégicas y tácticas, que favorezcan su transformación interna y su capacidad de adaptación.

Por ende, el aprendizaje organizacional hace uso de tres componentes. Cortés (2024) resalta los más fundamentales que son: Aprendizaje individual, cultura de aprendizaje y sistemas y procesos estructurados para llevar a cabalidad su función. Encontramos el aprendizaje individual, que surge cuando la persona cambia su forma de pensar y actuar, desarrollando un nuevo método que optimiza el proceso interno y lo transfiere a lo colectivo, en el que la organización puede formalizar el cambio para posicionarlo como una práctica empresarial (Fresneda & Llorca, 2018). Del mismo modo, la cultura de aprendizaje se hace indispensable para el aprendizaje organizacional, implica acoger actitudes, valores y prácticas que favorezcan el aprendizaje, la innovación y la capacidad de cambio (Vigilante, 2020). Por último, los sistemas y procesos estructurados donde la organización se visualiza como una red de procesos interconectados, en el que la estructura vertical tradicional emigra a una visión horizontal centrada en los procesos, para optimizar el desempeño mediante el diseño y la ejecución disciplinada (Mallar, 2010).

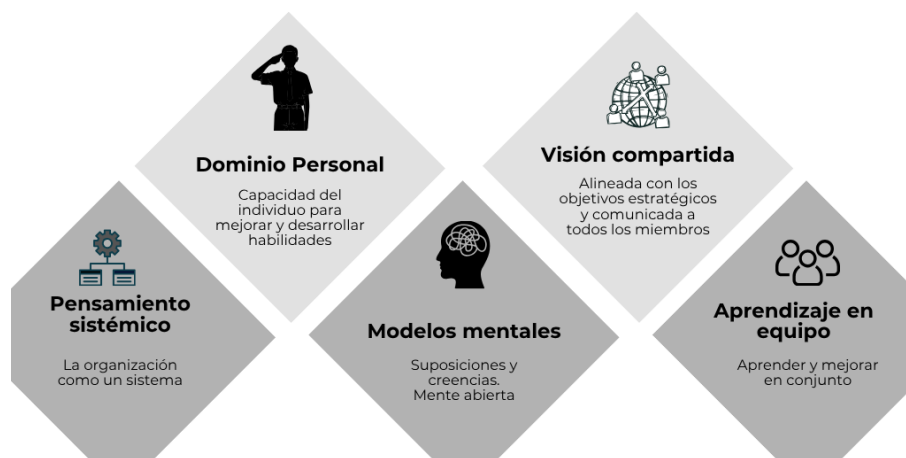
Cavero (2023) explica el aprendizaje de primer y segundo bucle de Argyris y Schon donde enfatiza, que el bucle simple consiste en identificar y corregir errores para mejorar resultados inmediatos, ajustando acciones y estrategias, en este bucle no se analiza a profundidad la acción simplemente se limita a corregir, mejora el resultado corrigiendo la falla. Por otro lado, el aprendizaje de doble bucle implica cuestionar los valores y supuestos que orientan las decisiones, permitiendo comprender y transformar los patrones que limitan la efectividad organizacional, la empresa se cuestiona por qué ocurre y replantea los métodos fomentando un aprendizaje en el que impacta la manera en que actúa la organización.

Gestión del conocimiento organizacional (2023) explica las 5 disciplinas de Peter Senge que son fundamentales en el aprendizaje organizacional. El pensamiento sistémico comprende la empresa como un todo interconectado, el dominio personal promueve el desarrollo y la mejora

continua individual, los modelos mentales cuestionan las creencias y suposiciones para mantener una visión abierta, la visión compartida alinea a todos los miembros con un propósito común y el aprendizaje en equipo fomenta la colaboración y la innovación colectiva.

Figura 34.

Las cinco disciplinas de Peter Senge.



Las organizaciones que aprenden representan un enfoque práctico indispensable en entornos cambiantes y turbulentos, ya que el aprendizaje continuo no solo garantiza resultados inmediatos, sino también sostenibilidad a largo plazo (Martínez & Corzo, 2024).

En ese sentido, el aprendizaje organizacional continuo se consolida como un principio esencial de la capacidad de adaptación, permite a la empresa transformar la experiencia y el conocimiento en mejoras constantes de sus procesos, estructuras y estrategias, de este modo, las organizaciones no solo responden a los cambios del entorno, también fortalecen la competitividad y garantizan la sostenibilidad a largo plazo.

5.2.2.2 Capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones aprender y transformar sus recursos para adaptarse al entorno y diferenciarse mediante tres acciones: detectar oportunidades y amenazas, aprovecharlas y transformar por medio de los activos tangibles e intangibles (Sánchez et al., 2022). Es la habilidad de las organizaciones para integrar,

desarrollar, y reorganizar las competencias internas y externas y obtener ventajas competitivas en entornos exigentes (Teece et al., 1997).

De acuerdo con Garzón Castrillón (2015) las capacidades dinámicas son la habilidad de la empresa para crear, mejorar y renovar las competencias claves, adaptándose a los cambios del entorno y la tecnología, mediante nuevos productos, procesos y modelos de negocios que fortalecen la ventaja competitiva. En la misma línea, Zapata y Mirabal (2018) definen las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa impulsada por sus líderes, para innovar reconfigurar recursos y desarrollar estrategias que permitan adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

Por su parte, Miranda Torres (2015) sostiene que las capacidades dinámicas son estrategias reactivas o proactivas que facilitan la adaptación organizacional al entorno y la conservación de la ventaja competitiva. No solo genera nuevos recursos, sino que también sirven como herramienta estratégica al reorientar factores internos y externos, favoreciendo la innovación y el rumbo futuro de la empresa (Vivas-López, 2013).

Por lo tanto, las capacidades dinámicas son un pilar fundamental dentro de los principios de capacidad de adaptación, porque permite a la empresa detectar cambios en su entorno y de esta manera reconfigurar sus recursos y generar innovaciones estratégicas que le garanticen su permanencia y competitividad.

5.2.2.3 Cultura Organizacional adaptiva. Oxford Review (2024) afirma que la cultura organizacional adaptativa se consolida como un paradigma esencial en el siglo XXI, al integrar diversidad, equidad e inclusión junto con la flexibilidad y el aprendizaje continuo. Este enfoque fortalece el compromiso de los empleados y favorece la innovación y el crecimiento sostenible en contextos cambiantes. En el mismo sentido, la cultura organizacional es la identidad de la

organización y la base para la interacción interna y externa, reúne los valores, creencias y prácticas compartidas que orientan como actúan y colaboran los miembros de la empresa, así mismo, la cultura organizacional adaptativa enfatiza la flexibilidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cambio (PreveControl, 2024).

De manera complementaria, Montalvo Toledo (2023) menciona que la cultura organizacional adaptable se distingue por su flexibilidad y capacidad de ajuste frente a los cambios y desafíos, promueve la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración, genera un entorno donde los empleados se sienten motivados para adaptarse y contribuir al éxito de la organización, permite a la empresa mantenerse relevante y competitiva en contextos empresariales dinámicos.

En conclusión, una cultura organizacional adaptable se caracteriza por aceptar y gestionar el cambio de forma positiva. La incertidumbre hace parte de la organización, los colaboradores están dispuestos, a aprender continuamente, innovar y ajustar los procesos para responder a las demandas del entorno, es una cultura flexible y abierta, donde se suscita la capacidad de adaptación frente a los retos y oportunidades del entorno, con la finalidad de garantizar la sostenibilidad y la competitividad de la organización en el tiempo. Es decir, tanto la organización como los colaboradores están en la disposición de ajustarse a la volatilidad del entorno, con el menor costo y tiempo posible, sin afectar la operación interna y la satisfacción de los consumidores.

5.2.2.4 Resiliencia. La resiliencia es la cualidad de la organización para volver a su estado normal cuando surge una adversidad externa o interna (Clément & Rivera, 2016). Este término está estrechamente vinculado con la flexibilidad organizacional, pues los dos conceptos se enfocan en que las organizaciones puedan enfrentar cambios y desafíos de manera efectiva. Por un lado, la resiliencia tiene la capacidad de absorber dichos impactos, recuperarse de las situaciones hostiles y sobre todo mantener su funcionamiento, este último es lo más fundamental para una organización

que día a día experimenta diversas fluctuaciones del entorno (Moreno, 2025). Por su parte, la flexibilidad organizacional se enfoca en la adaptación proactiva de estructura, procesos y estrategias en respuesta al entorno (Resultae, 2025). Por lo tanto, una organización flexible está en condiciones de ajustarse estratégicamente y fortalece la resiliencia ante la incertidumbre.

Así mismo, Moreno (2025) resalta mantener el equilibrio entre la resiliencia empresarial (organización - entorno) y la resiliencia en la empresa (interior de la organización), mientras una se enfoca en la sostenibilidad a largo plazo, la búsqueda de oportunidades y considerar diversos escenarios, la otra se centra en la estabilidad interna, está enfocada a corto plazo, en la continuidad operativa y es mas reactiva a mitigar efectos inmediatos. Considerando la volatilidad del ambiente, la resiliencia se posiciona como una respuesta donde se ejecutan las acciones para enfrentar y superar el problema, la empresa resiliente está preparada para los retos que trae consigo la globalización mejorando su eficiencia (Villamar, 2015). En palabras de Chingay et al., (2022) La resiliencia es la habilidad que tiene la empresa y los sistemas económicos para afrontar situaciones de alta complejidad, adicional a ello, poder recuperarse y mantener su funcionamiento.

En síntesis, la resiliencia se crea como la capacidad de la organización y del sistema económico para enfrentar desafíos de elevada complejidad, adaptándose a las circunstancias adversas y recuperando su equilibrio operativo y funcional, lo que les permite sostener su desempeño a pesar de las perturbaciones externas. Esta capacidad se fortalece cuando se combina con la flexibilidad organizacional.

5.2.2.5 Gestión de la incertidumbre. La incertidumbre hace referencia a la dificultad de conocer con precisión lo que sucederá en el futuro o sobre un hecho específico, implica la limitación para anticipar escenarios futuros de una organización por ausencia de información y cambios del entorno (Suárez Arias & Rodríguez Cañas, 2024). Es decir, en entornos tan

cambiantes y complejos, es difícil saber exactamente que va a pasar, por ello gestionar la incertidumbre, es un pilar fundamental para la adaptabilidad organizacional porque permite que puedan responder a los cambios bruscos del entorno. De este modo, es importante gestionar la incertidumbre desarrollando mecanismos que faciliten la interpretación de diferentes variables de estudio.

Según Torres (2003), las empresas deben contar con un sistema de monitoreo estratégico del entorno, el cual consiste en analizar y observar lo que sucede alrededor de la organización, para identificar oportunidades y riesgos oportunamente, de esta manera comprender la dinámica del contexto y ajustar la estrategia organizacional en función a la incertidumbre y los cambios del entorno. No obstante, también se hace necesario fortalecer las competencias internas de la organización, Donde se identifique las capacidades que requiere cada puesto y se alineen con las habilidades de los empleados con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional (Equipo de Marketing de Grupo Castilla, 2021). Así mismo, la gestión de la incertidumbre necesita herramientas que le permitan anticiparse a los posibles cambios del entorno, dentro de ellas encontramos la prospectiva que consiste en analizar cómo se podría desarrollar la sociedad en el futuro desde distintos ámbitos y en identificar los medios que permitan prepararse con anticipación a esos posibles escenarios (Muñoz, 2011).

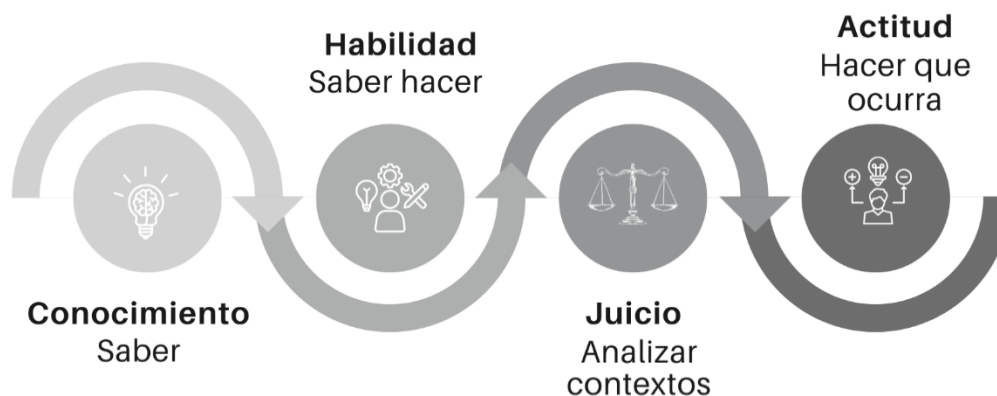
5.2.2.6 Gestión del talento humano. El alto nivel de competitividad en el mundo empresarial obliga a las organizaciones a desarrollar estrategias que le permitan la sostenibilidad a largo plazo. La gestión del talento humano se posiciona como una ventaja competitiva para el éxito organizacional, ya que, las empresas deben atraer, desarrollar y retener empleados con habilidades que impulsen la innovación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Aguilera

2024). Analizando el mercado y ofreciendo beneficios para mantenerlos en la organización (Iep et al., 2023).

La gestión del talento humano se hizo más latente en los últimos siglos, debido a la aceleración del entorno. No se puede hablar de organización sin mencionar a las personas que son las que actúan sobre la empresa. Según Chiavenato (2009), una organización alcanza el éxito, si enfoca los esfuerzos de las personas para que también cumplan sus objetivos individuales. La gestión del talento humano es clave para el éxito de la organización, pues no todas las personas son talentos, un talento se distingue por un diferencial competitivo y combina cuatro aspectos fundamentales que son: conocimiento, habilidad, juicio y actitud.

Figura 35.

Aspectos del talento humano.

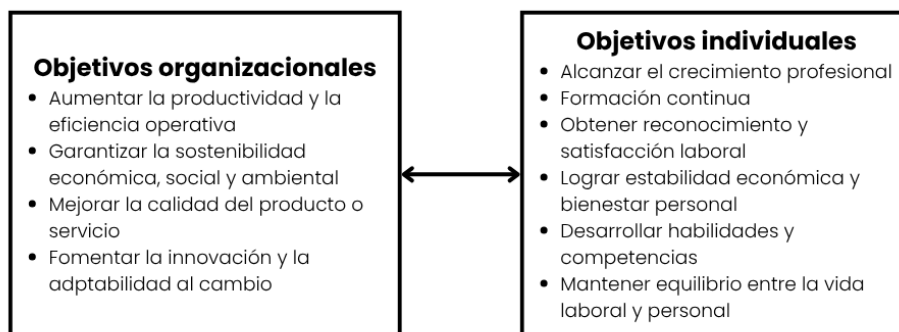


La gestión del talento humano tiene como propósito generar un ambiente laboral en el que los colaboradores se sientan aceptados y motivados para desarrollar su máximo potencial, de esta manera muestran un alto nivel de compromiso y satisfacción con su labor, lo que conlleva a un incremento en la productividad, disminución en la rotación del personal y se consolida una cultura organizacional positiva, reflejando la calidad de los productos o servicios que ofrece la empresa (Slack, 2023).

Cuando existe una correcta gestión del talento humano, se evidencia la relación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, destacando cómo ambos se alinean para beneficio mutuo. Las empresas buscan alcanzar su permanencia, crecimiento y competitividad en el mercado y los individuos buscan aspiraciones personales y profesionales dentro de la organización, de esta manera logran una sinergia en el que tanto la empresa como los colaboradores forma una relación mutuamente beneficiosa que potencia el éxito colectivo. Los objetivos individuales y organizacionales están interconectados hoy y constituye un elemento esencial para el logro del éxito corporativo cuando se alinean las organizaciones logren optimizar el potencial de su capital humano incrementando la productividad y fortaleciendo una cultura corporativa cohesionada y orientada al logro colectivo (Yoheshwar, 2024).

Figura 36.

Relación entre los objetivos individuales y organizacionales.



5.2.2 Liderazgo

El liderazgo según Petrone (2020) es un proceso que va más allá de la autoridad, su rol se fundamenta en la influencia, la coherencia personal y la capacidad de orientar al grupo hacia una visión común. No obstante, un líder también aporta ideas creativas e inspira a cada miembro a desarrollar su máximo potencial (Aden, 2025).

Existen diferentes tipos de liderazgo, entre los más significativos encontramos el liderazgo *laissez Faire* o delegativo, se basa en la mínima intervención del líder, quien actúa solo cuando es necesario, este estilo de liderazgo se fundamenta en la confianza en empleados experimentados y motivados, capaces de cumplir sus tareas de manera autónoma. El liderazgo autocrático concentra el poder en el líder, quien toma las decisiones y da ordenes que deben ser obedecidas sin participación del grupo, caracterizándose por un control unidireccional. El liderazgo democrático o participativo prioriza la participación de todos los miembros del grupo, promoviendo el compromiso colectivo, aunque la decisión final recae en el líder. El liderazgo transaccional se centra en el intercambio entre líder y seguidores, recompensando el desempeño y enfocándose en metas concretas y medibles, es una metodología de reciprocidad mutua y por último el liderazgo transformacional, se basa en una comunicación intensa y en transmitir una visión compartida de cambio para lograr los objetivos organizacionales, este tipo de liderazgo fomenta la flexibilidad, motiva al equipo y aumenta su productividad, generando confianza, respeto y admiración al liderar cambios y mejorar la moral de los seguidores (García-Allen, 2015).

Al mismo tiempo, el liderazgo adaptativo resulta esencial en un entorno global cambiante, pues promueve la flexibilidad, la innovación y la colaboración al enfrentar desafíos complejos, permitiendo a las organizaciones aprender y transformarse de manera sostenible (Navarro, 2023). Resulta esencial para gestionar el cambio de manera flexible, promover una cultura organizacional abierta al entorno, y fortalecer las habilidades del talento humano, para afrontar transformaciones de manera eficiente (Utami & Ramadhani, (2025). El liderazgo proactivo se fundamenta en la responsabilidad individual y en la capacidad de anticiparse a los desafíos planificando, organizando y reduciendo los riesgos, para mejorar el desempeño organizacional en entornos cambiantes (IvyPanda, 2023).

Por su parte, el compromiso también juega un papel dentro del liderazgo. Roth (s.f.) menciona que el rol del líder frente al compromiso consiste en guiar a la organización hacia la claridad y la dirección futura, es decir, el líder debe conocer qué personas dentro de la organización están preparadas para avanzar y cuáles requieren un mayor acompañamiento, cerrar la brecha entre la estrategia y las tareas del día a día y generar energía emocional que motive a los empleados a avanzar con mayor seguridad y entusiasmo. El compromiso es una de las dimensiones que sostiene la acción de liderar, no es independiente, al contrario, fortalece la credibilidad, la constancia y la responsabilidad del líder. Por medio de éste, el líder logra influir de manera estable, cumplir metas y generar confianza.

En síntesis, el liderazgo constituye un principio fundamental dentro de la capacidad de adaptación organizacional, ya que orienta y dinamiza los procesos de cambio a través de estilos como el transformacional, adaptativo, democrático o proactivo. Los líderes impulsan la innovación, fomentan la participación y facilitan la respuesta a entornos inciertos. Un liderazgo flexible permite gestionar eficazmente los desafíos, promover el aprendizaje colectivo y fortalecer la resiliencia empresarial. La flexibilidad abre la posibilidad de ajustar estructuras, procesos y formas de trabajo, pero en realidad, es el liderazgo el que impulsa a las personas a asumir esos cambios con claridad y confianza, sin liderazgo la flexibilidad tampoco puede desarrollarse efectivamente, ya que solo queda en la intención de cambiar, por eso el liderazgo es un factor clave para que la flexibilidad pueda implementarse con éxito.

5.2.3 La innovación

La innovación en las organizaciones es un factor clave debido a que mejora la productividad y fortalece la competitividad de la empresa (Rojo Gutiérrez, Padilla-Oviedo & Riojas, 2019). En palabras de Jain (2023) la innovación es el proceso de generar y aplicar ideas

nuevas que aportan valor, mejoran la eficiencia y resuelve necesidades insatisfechas. La innovación tiene la facultad de marcar un antes y un después en la organización, ya que elimina limitaciones y permite descubrir oportunidades para enfrentar los desafíos del entorno con soluciones más eficientes.

Suarez Mella (2018) menciona que en la actualidad la innovación es un factor de competitividad, debido a que los mercados modernos no se limitan únicamente a calidad y precio, sino en mejores servicios, tiempos de entrega y productos diferenciadores. Por su parte, BBVA (2025) señala que la innovación se diferencia de la invención y que el principal reto no radica en concebir una idea brillante, sino en lograr que esta se gestione de manera efectiva para que funcione en la práctica, es decir que generen valor y tenga un impacto social y ambiental. La OCDE (2005) a través del Manual de Oslo como se citó en Palacio Fierro, Bolívar Arévalo y Lanás (2017) define la innovación como la aplicación de un producto, proceso o método nuevo o mejorado dentro de la empresa.

En conclusión, la flexibilidad y la innovación son dos conceptos que van de la mano dentro de una organización; la flexibilidad genera espacios para cambiar, ajustar procesos y desarrollar nuevas formas de trabajar. De este modo, abre paso a la innovación, que surge cuando las ideas se transforman en soluciones que mejora lo que hace la empresa e impacta positivamente en el rendimiento organizacional. Por lo tanto, la flexibilidad es el motor que impulsa a la innovación para convertir las ideas en resultados reales, de tal modo que sin innovación la flexibilidad se queda en la disposición de cambiar.

5.2.3.1 Manejo del riesgo. La gestión de riesgos tradicional se ha desarrollado de forma aislada dentro de las organizaciones, lo que limita su efectividad. En respuesta a esto, surge la gestión de riesgo empresarial, este modelo considerado más sólido que el enfoque por silos busca

mejorar el desempeño empresarial al ofrecer una metodología más madura y coherente para enfrentar riesgos y aprovechar oportunidades (Alcaraz Vera, 2008). El manejo del riesgo se integra con la innovación ya que innovar implica asumir riesgos. Chavarro (2018) explica que el riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento que cause daño, diferente a la incertidumbre que no puede medirse ni calcularse.

La innovación se fortalece con el manejo del riesgo, porque por medio de esta gestión se logra un equilibrio reduciendo la probabilidad de fallos críticos, de tal modo que se aumenten las posibilidades de innovación con éxito.

5.2.4 La creatividad

En un mundo de contantes inciertos la creatividad se hace indispensable en las organizaciones. Aranibar Ramos, Villavicencio Luna, Tantaleán Vasquez, Ríos Vera y Zanabria Cabrera (2022) mencionan que la creatividad se considera una competencia fundamental para enfrentar tanto la incertidumbre como los cambios de los años venideros, esta capacidad facilita la generación de soluciones que responden a las demandas de una sociedad en constante evolución y va más allá de resolución de problemas ya que también incluye la identificación de oportunidades. No obstante, la creatividad no debe confundirse con la innovación, la creatividad se centra en la generación de ideas nuevas, mientras que la innovación transforma las ideas creativas en productos, en servicios o en procesos que aportan valor a los clientes de la organización (CEEI Valencia, 2019). La creatividad se entiende como la capacidad de generar ideas originales y útiles, cuyo resultado al aplicarse, constituye la innovación (Velasquí López, 2018).

La creatividad en las organizaciones ayuda a anticiparse a la competencia y generar ideas valiosas con originalidad y adaptabilidad. Se desarrolla en entornos de confianza, que aceptan el error como base para el cambio. El perfil de una persona creativa requiere de imaginación,

curiosidad, pasión, tolerancia a la frustración y perseverancia, para transformar recursos disponibles en resultados concretos (EALDE Business School, 2016).

La creatividad acompaña a la flexibilidad, porque ayuda tanto a las personas como a la organización a adaptarse a los cambios, enfrentar la incertidumbre y encontrar soluciones originales a los problemas que surgen en el contexto actual, por ende, una organización flexible hace uso de la creatividad, para modificar procesos, desarrollar ideas y aprovechar las oportunidades, de esta manera mantenerse competitivas y sostenibles ante los desafíos del entorno.

5.2.5 El optimismo

El optimismo en las organizaciones favorece tanto el compromiso como el desempeño laboral, hasta el punto de convertirse en una expectativa normativa dentro de la empresa (Mayoral, Rezrazi, & Gangloff, 2017). Por su parte, Hernández (2005) concibe el optimismo como una actitud positiva ante lo que ocurre. Este enfoque, también se manifiesta en las organizaciones, donde una visión optimista favorece la motivación, el compromiso y la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno, reflejándose en empleados más comprometidos y abiertos al cambio.

Flores-Carretero (2022) alude al optimismo como “un enfoque de inteligencia emocional” que permite enfrentar la incertidumbre mediante una actitud proactiva y orientada a buscar alternativas constructivas. En la misma línea, Maury-Ortiz, Martínez-Lugo y González Colón (2014), resaltan que el optimismo implica confiar en que en el futuro se den buenas oportunidades. De este modo, en el contexto empresarial el optimismo contribuye a desarrollar estrategias con mayor confianza y orientadas al crecimiento.

5.2.6 La agilidad

La agilidad organizacional impulsa a las empresas a adaptarse eficazmente a los cambios e incertidumbres del entorno, por medio de respuestas oportunas y aprovechando las oportunidades emergentes (Empresa actual, 2024). Del mismo modo, para Randstad (2024) la agilidad promueve la autonomía y la participación del equipo, con la finalidad de mejorar la productividad y competitividad de la organización.

En síntesis, la agilidad hace referencia a la capacidad que tiene la organización para actuar con rapidez, reorganizar los procesos y tomar decisiones coherentes y oportunas referente a los cambios o a las exigencias del entorno. Por otro lado, la flexibilidad implica la posibilidad de cambiar, es decir, la agilidad describe la velocidad y eficacia con la que ese cambio se ejecuta o se materializa, en otras palabras, la flexibilidad abre el camino para modificar estructuras, procesos o estrategias y la agilidad permite que estos cambios ocurran de forma rápida y sin complicaciones. Tampoco equivale a adaptabilidad, este último es la capacidad de ajustarse a las nuevas condiciones, mientras que la agilidad es la capacidad de responder rápido y ejecutar ese ajuste de forma exitosa.

5.3 Aplicación de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch como base de la flexibilidad

Las estructuras organizacionales eficientes son aquellas que se adaptan adecuadamente a las condiciones del entorno (Barrientos, 2011). Los factores de contingencia se relacionan con las circunstancias, condiciones y características propias de una organización y se clasifican en cuatro categorías principales: la antigüedad y el tamaño de la entidad, la tecnología empleada en su núcleo operativo, los diversos elementos del entorno como su estabilidad, complejidad, diversidad y nivel de hostilidad y, por último, las relaciones de poder existentes dentro de la organización (Prezi, 2016). La contingencia se refiere a lo incierto, a lo que puede ocurrir o no, por ende, esta teoría

sostiene que no existe un modelo único para lograr la eficacia organizacional, pues todo depende de las circunstancias y los factores propios de cada situación (Pinto et al., 2003).

Según Quiroa (2025), la teoría de la contingencia plantea que la administración debe ajustarse a las condiciones particulares de cada organización, ya que no existe un modelo universal de gestión, cada empresa vive realidades diferentes, es decir, lo que resulta efectivo en una puede no serlo en otra; la teoría de la contingencia considera que la eficacia depende del entorno interno y externo y que las prácticas administrativas deben adaptarse a los cambios que este presenta. Adicional, surge como resultado de la evolución del pensamiento administrativo, favoreciendo estructuras y procesos personalizados, que permiten ofrecer soluciones adecuadas a los problemas específicos de cada organización.

Paul Lawrence y Lorsch (1967) plantean que no existe una única forma óptima o eficiente de organizar o administrar una organización, ya que la efectividad depende de la adecuada acción entre la organización y su entorno. En otras palabras, las estructuras y procesos internos deben ajustarse a las condiciones externas para alcanzar un desempeño eficiente. Los autores hacen énfasis en dos conceptos fundamentales: la diferenciación y la integración. La diferenciación, hace referencia a la segmentación de la organización en distintos subsistemas, como producción, ventas de investigación o Recursos Humanos, cada uno con características propias según las demandas de su entorno. Por su parte, la integración se refiere a los mecanismos mediante los cuales se logra la coordinación y unidad de esfuerzo entre esos subsistemas, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, sostienen que un sistema organizacional está compuesto por comportamientos interrelacionados de personas que realizan tareas diferenciadas, pero que deben integrarse para cumplir un propósito común. Este equilibrio entre diferenciación e integración permite que la

organización mantenga coherencia interna sin perder capacidad de adaptación externa, lo cual constituye el núcleo de la flexibilidad organizacional.

Fernández Rodríguez y Rivera López (2019) menciona que este modelo de diagnóstico y acción incorpora el concepto de confrontación, el cual se entiende como el proceso de diálogo y análisis en el que los miembros de la organización examinan conjuntamente los problemas internos que afectan su funcionamiento, a través de la confrontación se fortalece la comunicación, la cooperación y la resolución de conflictos dentro de los equipos de trabajo, lo que facilita el cambio organizacional y promueve la adaptabilidad ante nuevas circunstancias. Zapata Rotundo (2014) sostiene que cada organización debe estructurarse según las condiciones internas y del entorno, ajustando su gestión de forma progresiva para mantener el equilibrio entre ambos factores.

Implica que las organizaciones deben ajustar sus estructuras, estrategias y procesos en función del entorno cambiante, de esta manera una empresa flexible desde la visión de Lawrence y Lorsch sería aquella que puede modificar su grado de diferenciación e integración para responder eficazmente a nuevas condiciones del mercado, tecnológicas o sociales. Esta teoría proporciona un fundamento teórico sólido, para comprender cómo las empresas pueden desarrollar estructuras dinámicas, coordinar sus áreas funcionales y adaptarse a los cambios del entorno, garantizando así su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

5.4 Características claves de las organizaciones flexibles según el modelo de Burns y Stalker

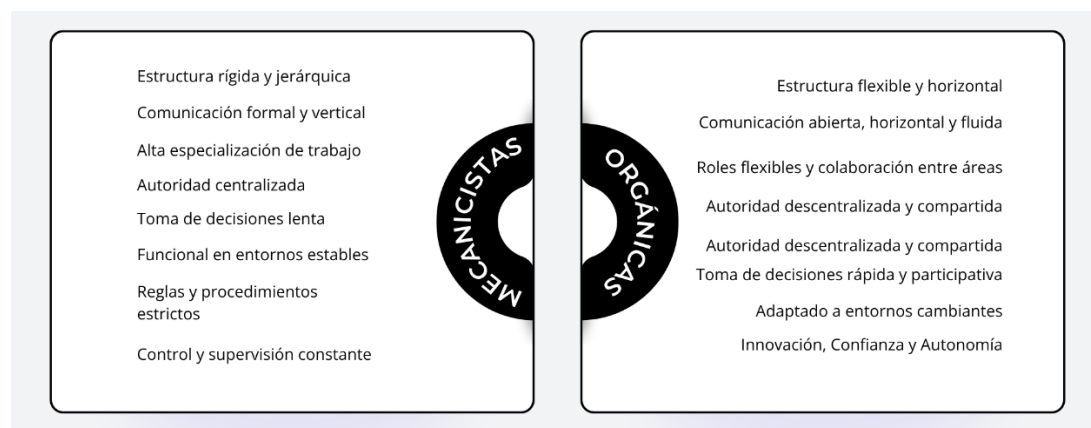
Burns y Stalker (1961) clasifican las organizaciones en dos modelos estructurales opuestos: mecanicista y orgánicas, donde cada una de ellas responden de forma diferente según la estabilidad o el dinamismo del entorno. Estos modelos son los más influyentes para entender el diseño

organizacional y su relación con el entorno, es decir, la forma en que responden las empresas a los continuos cambios. El sistema mecanicista se caracteriza porque las tareas se encuentran debidamente definidas, las jerarquías son rígidas, la autoridad se basa de manera vertical y la comunicación se limita principalmente entre jefe directo y empleado, este tipo de organización es eficaz en ambientes estables, donde la precisión, la planificación y el control son prioritarios.

En contraste, los sistemas orgánicos se caracterizan por una estructura más flexible y adaptable, las funciones no están tan delimitadas, la autoridad se distribuye de forma más horizontal y la comunicación fluye libremente entre los diferentes niveles, es una organización descentralizada, este modelo es apropiado para entornos dinámicos e inciertos, donde la innovación, la cooperación y la toma de decisiones compartidas son esenciales para el éxito organizacional.

Figura 37.

Estructuras mecanicistas vs estructuras orgánicas.



Dentro de las dimensiones más significativas de la estructura organizativa, se encuentra la complejidad, la formalización y la centralización (Claver et al., 2006). La formalización indica el grado en que las reglas orientan el comportamiento laboral, la centralización el nivel en que se concentra o se distribuye la autoridad, y por último la complejidad, que es la diferenciación del

trabajo y los niveles jerárquicos existentes (Scala Learning, s.f.). Una estructura organizativa refleja las interrelaciones entre sus distintas áreas y funciones (Latam, 2025). Es el esquema que determina cómo se relacionan y organizan las distintas partes que conforman una entidad (Arguelles Guerrero, 2007).

En las organizaciones mecanicistas, la formalización y la centralización son elevadas, lo que refleja el control jerárquico estricto; este tipo de estructura favorece un ambiente impersonal, donde prevalece la obediencia a las reglas sobre la iniciativa individual. Los modelos de diseño más comunes son: la estructura funcional, la estructura lineal, estructura territorial, estructura por producto y la estructura matricial (Blanco-Ariza et al., 2019). Por su parte, Bennett (2023) menciona que una organización mecanicista se caracteriza por una estructura jerárquica rígida, donde las funciones están definidas, la comunicación se transmite de arriba hacia abajo y las decisiones se concentran únicamente en los niveles superiores. Este tipo de organización es más resistente al cambio (Álvarez et al., 2017).

No obstante, Las estructuras orgánicas se caracterizan por ser altamente adaptativas y flexibles, permitiendo que los cambios se realicen con agilidad y sin generar dificultad dentro de la organización, las tareas no están estandarizadas, lo que exige contar con empleados altamente calificados y competentes para afrontar y resolver problemas de diversas naturalezas. No dependen de normas ni reglas rígidas, ya que su funcionamiento se basa en la autonomía y el criterio profesional de los miembros, favoreciendo un entorno más dinámico, participativo y adaptable al cambio. Las organizaciones orgánicas caracterizadas por su capacidad de adaptación y respuesta ágil a los cambios de entorno, cuenta con las siguientes características.

Estructura menos jerárquica. Se caracteriza por su agilidad y simplicidad debido a que posee menos niveles jerárquicos, este tipo de estructura se enfoca más en las personas que en la

jerarquía, otro factor importante, es que otorga a los empleados mayor autonomía y capacidad de decisión, ser más íntegro dentro de la organización. Para mayor eficiencia es fundamental que los gerentes mantengan un equilibrio entre control y supervisión (Organimi, 2021). La estructura no jerárquica es la base de la flexibilidad, ya que se eliminan barreras burocráticas, lo que permite adaptarse con mayor facilidad a los cambios.

Toma de decisiones descentralizada. Se refiere a una estructura organizacional en la que la toma de decisiones se reparte entre distintos niveles y áreas de la empresa, en lugar de centrarse únicamente en la alta dirección. Este modelo promueve una mayor agilidad y capacidad de respuesta ante los cambios, permitiendo que las decisiones se adopten de manera más rápida y cercana a las necesidades reales de cada área o equipo (AIHR, Academy To Innovate HR, 2025). La autonomía, el empoderamiento y la capacidad de respuesta son rasgos esenciales de la flexibilidad organizacional.

Énfasis en los equipos y la colaboración Los grupos de trabajo suelen ser multifuncionales, integrando colaboradores con diferentes habilidades, experiencias y áreas de conocimiento, para abordar de manera integral los proyectos. Impulsa un enfoque holístico en la resolución de problemas, al reunir diversas perspectivas que fortalecen la creatividad, la innovación y el crecimiento organizacional. Se caracteriza por valorar las aportaciones de todos los miembros sin importar su jerarquía o cargo, lo que fomenta la diversidad, la inclusión y la participación en la toma de decisiones (Boardmix, s.f.).

Adaptabilidad: La capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios depende de la estructura organizacional y su estrategia, son dos elementos que deben gestionarse de manera conjunta y en sintonía con el entorno. Son interdependientes ya que la estructura condiciona la ejecución de la estrategia, mientras que la estrategia define la forma más adecuada de estructurar

la organización (Canos, s.f.). Es la habilidad de ajustar las acciones y comportamientos de manera adecuada frente a las demandas del entorno con la finalidad de mantener el equilibrio y la estabilidad interna dentro de la empresa (Hermógenes, 2017).

En síntesis, las organizaciones tradicionales deben hacer la transición a una organización globalizada, donde sea más flexible y adaptable, para dar respuestas eficientes a un entorno cambiante, volátil, dinámico y exigente, es decir, pasar de una estructura mecanicista a una orgánica, en el que el cambio organizacional garantice la supervivencia y productividad en el mundo empresarial.

5.5 Importancia de la flexibilidad organizacional en la sostenibilidad y crecimiento en empresas del sector servicios

La flexibilidad organizacional es un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas del sector servicios, más aún, en un entorno altamente competitivo, cambiante y muy ligado a la satisfacción del cliente. Para que una organización sea sostenible, la adaptación a los cambios del entorno en el sector terciario es fundamental, ya que las necesidades del cliente, las tendencias tecnológicas y las regulaciones cambian constantemente, por medio de la flexibilidad, se ajusta rápidamente los procesos, estructuras y estrategias, garantizando la permanencia en el mercado y la capacidad de respuesta frente a entornos turbulentos. En la misma línea, la innovación fomenta una cultura organizacional abierta, siendo una ventaja competitiva en el mercado. Una organización flexible redistribuye los recursos humanos, financieros y tecnológicos según las prioridades estratégicas. Por su parte, el fortalecimiento en el talento humano permite que se eleve la motivación, el compromiso y la productividad empresarial.

En este sentido, vivimos en un mundo globalizado y digital donde los cambios ocurren con gran rapidez, la inmediatez se ha convertido en parte de nuestra cotidianidad, pues la supervivencia

no depende de la fuerza sino de la capacidad de adaptación a los cambios, pues adaptarse al entorno es una condición fundamental para alcanzar el éxito, la adaptación al cambio consiste en ajustar la organización a las transformaciones del entorno para aprovechar mejor los recursos, en el ámbito empresarial, esta capacidad es importante para alcanzar los objetivos y sobresalir en un mercado competitivo, generando acciones con impacto y valor sostenible (De Anta, 2023). En el contexto organizacional, el cambio representa una condición permanente y la capacidad de ajustarse a él constituye un factor estratégico, para conservar la ventaja competitiva (Pineda-escobar, 2018).

Por otro lado, la innovación consiste en desarrollar productos, servicios o procesos nuevos que respondan a las necesidades de los clientes y aporten valor a la organización, es un elemento fundamental para el crecimiento empresarial, pues facilita la diferenciación frente a la competencia, la expansión hacia nuevos mercados y el incremento de las ventas (Administrador, 2023). Además, la flexibilidad y la innovación están estrechamente relacionadas, ya que las dos son esenciales para la adaptación y el crecimiento sostenible de las empresas. Una organización flexible posee estructuras menos rígidas, lo que facilita la generación de ideas nuevas y la implementación de mejoras. Innovar implica cambiar, por lo tanto, una empresa que no es flexible difícilmente puede adaptarse a los retos, como resultado tanto la flexibilidad y la innovación generan crecimiento y sostenibilidad, porque las empresas logran responder rápidamente al entorno, optimizar recursos y mantener su competitividad, en síntesis, la innovación necesita de la flexibilidad para crecer y la flexibilidad se fortalece con la innovación.

6. Conclusión

En síntesis, la flexibilidad organizacional se posiciona como un principio estratégico fundamental para las organizaciones del sector de servicios, puesto que les permite adaptarse con agilidad a entornos cambiantes y altamente competitivos. A su vez, se evidencia que la flexibilidad

no actúa de manera aislada, necesita de otros elementos que funcionan como acompañantes para fortalecer su proceso adaptativo y facilitar la transformación interna. De este modo, la flexibilidad organizacional es un eje que integra principios, teorías y prácticas que permiten a las organizaciones fortalecer su rendimiento, ser sostenibles en el mercado y desarrollar competencias internas orientadas a la innovación y la adaptación continua.

Apéndice F. Correlatoria seminario 1

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyectos Regional y Educación

A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la correlatoria

Sesión I Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento de las empresas de servicios”

Tema específico: Tipos de flexibilidad

Presentado por: Maryuri Alexandra Vera Sánchez

Fecha: 31 de octubre de 2025

1. Aspectos que complementan el tema de exposición

Chiavenato (2020) La flexibilidad laboral se ha convertido en un elemento clave dentro de las organizaciones modernas, especialmente en un contexto caracterizado por cambios acelerados, globalización, avances tecnológicos y nuevas dinámicas sociales. Diversos autores coinciden en que la flexibilidad laboral permite que las organizaciones ajusten sus estructuras, procesos y manejo del recurso humano para responder de manera eficiente a las exigencias del entorno.

En términos generales, la flexibilidad laboral hace referencia al conjunto de medidas, políticas o mecanismos que permiten modificar la forma en que se organiza el trabajo, ya sea en tiempo, espacio, forma de contratación o distribución de tareas. Esta flexibilidad puede manifestarse en diferentes dimensiones:

1.1 Flexibilidad en la Jornada Laboral

Consiste en permitir ajustes en los horarios tradicionales para facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral. Incluye modalidades como jornadas comprimidas, horarios escalonados, trabajo por turnos rotativos o sistemas de banco de horas.

Según la OIT (2022), este tipo de flexibilidad aumenta la productividad y reduce la rotación laboral, ya que incrementa el bienestar del colaborador.

1.2 Flexibilidad Especial o Teletrabajo

Hace referencia a la posibilidad de desempeñar funciones desde lugares distintos al puesto físico habitual. El teletrabajo, el trabajo híbrido y las modalidades móviles se consolidaron especialmente después de la pandemia por COVID-19.

De acuerdo con Deloitte (2023), más del 60% de las empresas reportan mejoras en el rendimiento y reducción de costos operativos cuando se adoptan esquemas flexibles de lugar de trabajo.

1.3 Flexibilidad Funcional

Implica que los empleados puedan asumir diferentes funciones dentro de la organización, facilitando la rotación de tareas, la polivalencia y el aprendizaje continuo. Esto permite responder con mayor agilidad a picos de demanda o cambios en los procesos.

Robbins y Judge (2019) señalan que la flexibilidad funcional contribuye a desarrollar equipos más resilientes y multifuncionales.

1.4 Flexibilidad Contractual

Incluye diferentes formas de contratación como contratos temporales, por obra, freelance, outsourcing o modalidades por horas. Aunque esta flexibilidad puede favorecer el dinamismo empresarial, también genera debates sobre estabilidad laboral y protección social.

La OIT (2021) advierte que debe existir un equilibrio entre la flexibilidad organizacional y la seguridad de los trabajadores.

1.5 Flexibilidad Salarial

Se refiere a esquemas de compensación que varían según el desempeño, los resultados, la productividad o las condiciones del mercado. Permite incentivar comportamientos específicos y generar mayor alineación entre las metas individuales y organizacionales.

1.6 Flexibilidad en la Organización del trabajo

Esta dimensión se refiere a los cambios en la forma en que se distribuyen y estructuran las tareas dentro de la empresa. Incluye:

Trabajo por proyectos: equipos temporales formados para desarrollar tareas específicas.

Células de trabajo: pequeños grupos con autonomía para resolver problemas operativos.

Estructuras horizontales: reducción de jerarquías para agilizar los procesos.

Según Mintzberg (2017), las organizaciones que adoptan estructuras más flexibles son capaces de ajustarse rápidamente a variaciones en su entorno y facilitar la toma de decisiones en los niveles operativos.

1.7 Flexibilidad Tecnológica

Hace referencia al uso de herramientas digitales que permiten transformar la manera en que se ejecutan las actividades laborales. Entre los elementos más representativos se encuentran:

- Plataformas colaborativas (Teams, Slack, Google Workspace)
- Sistemas de control remoto
- Software de gestión por objetivos
- Automatización de tareas repetitivas
- Uso de inteligencia artificial para apoyar la gestión del talento humano

La incorporación de estas tecnologías posibilita nuevas modalidades laborales e incrementa la capacidad de adaptación en procesos productivos.

1.8 Flexibilidad en la Comunicación Interna

Este tipo de flexibilidad implica ajustar los canales, estilos y mecanismos de comunicación dentro de la empresa para facilitar la interacción entre equipos, áreas y niveles jerárquicos. Incluye:

- Canales síncronos y asíncronos
- Reuniones virtuales
- Comunicación mediante plataformas
- Información accesible en tiempo real

Koontz & Weihrich (2016) afirman que una comunicación flexible mejora la coordinación interna y se ajusta a las necesidades de trabajadores remotos, híbridos o presenciales.

1.9 Flexibilidad en la toma de decisiones

Busca que los procesos de aprobación y decisión se adapten mejor a las dinámicas del entorno. Se puede manifestar en:

- Delegación de decisiones al nivel operativo
- Autonomía en los equipos de trabajo
- Descentralización de áreas clave
- Procesos de decisión basados en datos

Este tipo de flexibilidad permite tiempos de respuesta más rápidos y reduce la dependencia de las jerarquías tradicionales.

1.10 Flexibilidad en la Gestión de Competencias

Consiste en adaptar los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano para que los trabajadores puedan adquirir nuevas habilidades según las necesidades de la empresa. Puede incluir:

- Entrenamiento continuo
- Programas de formación a demanda
- Microlearning
- Aprendizaje autónomo y digital

Según Chiavenato (2020), la flexibilidad en la gestión de competencias facilita que la empresa cuente con personal más capacitado frente a los cambios tecnológicos y organizacionales.

1.11 Flexibilidad en la Evaluación del desempeño

Implica ajustar los métodos con los que la empresa mide el rendimiento. Entre los sistemas más utilizados se encuentran:

- Evaluación por objetivos (OKR)
- Evaluación 360°
- Evaluación basada en proyectos
- Autoevaluación
- Métricas digitales de desempeño

Estas metodologías se adaptan mejor a modelos de teletrabajo, trabajo remoto o equipos autogestionados.

1.12 Flexibilidad Geográfica

Hace referencia a la posibilidad de contratar talento ubicado en distintas regiones o países, gracias al soporte tecnológico. Esto incluye:

- Contratación remota

- Trabajo transfronterizo
- Equipos distribuidos globalmente
- Reclutamiento sin límites geográficos

Según Gartner (2023), el 48% de las organizaciones grandes del mundo han ampliado su búsqueda de talento a otros países debido a esta flexibilidad.

1.13 Flexibilidad Organizacional en Época de Incertidumbre

En contextos de crisis, como emergencias sanitarias, recesiones económicas o cambios regulatorios, las empresas necesitan mecanismos flexibles para:

- Reestructurar procesos de manera temporal
- Redistribuir jornadas
- Adaptar operaciones esenciales
- Crear equipos de respuesta rápida

La literatura en administración resalta que la flexibilidad laboral es parte fundamental de la flexibilidad organizacional, entendida como la capacidad de anticipar, absorber y adaptarse a los cambios.

2. Reflexión crítica

La flexibilidad laboral constituye hoy una de las grandes transformaciones del mundo del trabajo; sin embargo, su implementación requiere una visión estratégica y responsable. Por un lado, flexibilizar aspectos como horario, lugar, funciones o estructura promueve una mayor adaptabilidad organizacional ante los constantes cambios del entorno, lo que permite innovar, responder con agilidad y optimizar recursos. Pero, por otro lado, cuando la flexibilidad se entiende únicamente como reducción de costos o como “comodidad para la empresa”, corre el riesgo de

erosionar derechos laborales, generar inestabilidad, precarización o desencuentros en las relaciones laborales.

Además, la flexibilidad demanda nuevas formas de gestión y liderazgo: ya no basta con supervisar presencia física, sino que se vuelve esencial confiar en resultados, objetivos y en la autonomía del trabajador. Esta transformación implica un cambio cultural profundo en la mentalidad de mandos medios y altos y exige claridad, acompañamiento, comunicación y valores organizacionales fuertes. Sin ese cambio cultural, la flexibilidad puede derivar en sobrecarga, desmotivación, aislamiento o pérdida del sentido de equipo.

Por otro lado, la flexibilidad incita a repensar la medición del desempeño: las métricas tradicionales (horas trabajadas, “tiempo en oficina”) ya no reflejan la productividad real, por lo que se hace necesario adoptar criterios basados en resultados, calidad, cumplimiento de objetivos y aportes concretos. Este ajuste es una oportunidad para priorizar eficiencia y resultados, pero también puede implicar una presión continua sobre el colaborador, especialmente si faltan políticas de bienestar o espacios para desconexión.

Finalmente, en contextos nacionales como el de Colombia, la implementación de la flexibilidad debe acompañarse de regulación, derechos laborales claros y garantía de protección social. Si no, podría agravar desigualdades, precarizar empleo y afectar la calidad de vida de los trabajadores convirtiéndose así en una “flexibilidad en apariencia” que beneficia más a la empresa que al trabajador. Por tanto, la flexibilidad laboral debe verse como un balance entre eficiencia, adaptabilidad y dignidad del trabajador.

3. Contenido

a) Aspectos relevantes del tema

La flexibilidad laboral presenta un concepto amplio que abarca transformaciones en la forma de organizar, ejecutar y gestionar el trabajo dentro de las organizaciones. Entre los aspectos más relevantes se encuentran las diferentes modalidades de flexibilidad (funcional, horaria, espacial, contractual, salarial, tecnológica y organizacional), las cuales permiten a las empresas adaptarse con agilidad a los cambios del entorno y ajustar su estructura a nuevas exigencias productivas.

Asimismo, es relevante destacar que la flexibilidad laboral no se limita únicamente a los horarios o al teletrabajo, sino que implica un rediseño profundo de los procesos internos, los modelos de liderazgo, los sistemas de comunicación y la gestión del talento humano. Este enfoque integral favorece la transformación digital, la innovación y la creación de ambientes colaborativos más dinámicos.

Otro aspecto clave es la necesidad de contar con políticas claras, marcos regulatorios adecuados y una cultura organizacional que respalde estas prácticas, ya que la flexibilidad laboral solo puede funcionar si existe coherencia entre los objetivos de la empresa y las condiciones del trabajador.

b). Acuerdos y desacuerdos: La mayoría de los autores coinciden que con flexibilidad existe una mejor capacidad de adaptación, lo cual mejora la productividad y la satisfacción del cliente, favoreciendo la eficiencia de la empresa. Así mismo, permite que estas puedan tener mejores tiempos de respuesta, atención personalizada y una mejor adaptación de los procesos dentro de la organización. Del mismo modo, que a raíz de la evolución rápida y constante que se vive en la actualidad, las organizaciones deben ser flexibles para sobrevivir por medio de sus diferentes dimensiones. Sin embargo, algunos autores mencionan que un exceso de flexibilidad induce a un caos interno, dónde se pierde el control y la estandarización de los procesos internos,

debido al liderazgo que se lleva a cabo, por ende, si una empresa es flexible el personal también debe serlo.

4. Claridad de la exposición

La exposición del tema permitió identificar con claridad los conceptos fundamentales de la flexibilidad laboral, sus dimensiones, su relación con el entorno organizacional y las implicaciones que tiene en la gestión del talento humano. Los puntos fueron presentados de manera secuencial, iniciando con la definición general, seguido por los tipos de flexibilidad y finalizando con los enfoques teóricos que respaldan su importancia en las organizaciones modernas.

La explicación se desarrolló utilizando un lenguaje formal y técnico, respaldado por autores reconocidos en la administración y por fuentes institucionales como la OIT y Deloitte. Esto permitió una comprensión sólida del tema y facilitó la conexión entre la teoría y la práctica laboral contemporánea. De igual manera, se logró transmitir el impacto que la flexibilidad tiene en la estructura organizacional, lo que contribuyó a un entendimiento completo y coherente del concepto.

5. Capacidad de comunicar y liderar el grupo

Durante la exposición se evidenció una capacidad adecuada para comunicar las ideas centrales del tema, empleando ejemplos claros y explicaciones estructuradas que facilitaron la comprensión por parte del grupo. Se manejó un tono seguro y organizado, lo que permitió mantener la atención de los participantes.

Además, se demostró habilidad para liderar el grupo al promover la participación y la reflexión sobre cómo la flexibilidad laboral se relaciona con las realidades contemporáneas del trabajo. Se respondieron preguntas de manera pertinente, se aclararon conceptos cuando fue necesario y se generó un ambiente de diálogo que favoreció el aprendizaje colectivo.

Apéndice G. Protocolo Seminario 2

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación

A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación del protocolo

Sesión II Seminario: “La Flexibilidad Organizacional como Pilar para el Crecimiento en Empresas de Servicios”

Tema específico: Estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector de servicios”

Presentado por: Nidyan Lorena Basto Moreno

Fecha: 24 de octubre de 2025.

Siendo las 8:15 de la noche del 17 de octubre del 2025 mediante una conexión vía zoom se tiene la socialización de la segunda relatoría de este seminario, en el desarrollo de esta se tienen en cuenta los siguientes puntos:

Asistentes y funciones

Luz Helena Villamizar Cáceres – Director

Marilza Velasco Angulo – Relator

Laura Estefany Marín Quitián – Correlatora

Nidyan Lorena Basto Moreno – Protocolante

Maryuri Alexandra Vera Sánchez – participante

a) Comentarios del protocolo anterior: En la sesión anterior se llegó a la conclusión de que la flexibilidad es catalogada como elemento esencial para el crecimiento empresarial. Además, se

resaltó que ser flexible no significa perder el orden, sino adaptarse a los cambios de manera inteligente, innovar y fortalecer el talento humano.

b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría: En esta noche se abordó todo el tema presupuestado dando así cumplimiento al objetivo planteado, de igual forma los materiales y contenidos facilitaron su desarrollo y comprensión para finalmente aprobar esta sesión.

c) Desarrollo de la discusión: La sesión inició las 8:15 p.m. con el saludo por parte de la protocolante Nidyan Lorena Basto Moreno, quien presentó a los integrantes y a la directora del seminario. Se dio apertura a la segunda sesión de relatorías, correspondiente al tema La Flexibilidad Organizacional como Pilar para el Crecimiento en Empresas de Servicios.

Posteriormente, se recordaron las conclusiones de la sesión anterior, en la que se destacó la importancia de la flexibilidad como elemento esencial para el crecimiento empresarial. Se resaltó que ser flexible no significa perder el orden, sino adaptarse a los cambios de manera inteligente, innovar y fortalecer el talento humano.

Seguidamente, la relatora Marilza Velasco desarrolló su objetivo, profundizando en los fundamentos teóricos y prácticos de la flexibilidad organizacional, y exponiendo cómo esta contribuye a la mejora de procesos y a la sostenibilidad de las empresas de servicios.

Luego, la correlatora Laura Estefany Marín Quitián complementó la exposición, aportando su análisis y reflexiones sobre los beneficios de la flexibilidad y los riesgos de aplicarla sin una adecuada estructura de control.

Finalmente, se concluyó que la flexibilidad organizacional es un pilar fundamental para el crecimiento, siempre que se combine con una adecuada planificación, liderazgo y comunicación efectiva.

d) Anotaciones y pregunta del participante. Se dio paso al espacio de debate, en el que se propusieron temas como: ¿Hasta qué punto la flexibilidad organizacional no debe generar un desorden dentro de la empresa?, ¿Qué sucede cuando una empresa utiliza el *design thinking* como estrategia?

Durante la discusión, los participantes reflexionaron sobre la necesidad de mantener un equilibrio entre la adaptabilidad y el orden, y sobre cómo el *design thinking* puede fortalecer la cultura de innovación en las organizaciones.

e) Reglas metodológicas utilizadas: La metodología que se utilizó fue la indicada por la directora del proyecto en la cual se establecen tiempos para la intervención de cada una así: relatora 20 minutos, Correlatora 10 minutos y se da espacio para la intervención de cada participante.

f) Conclusiones: Finalmente se llegó a la conclusión de que la flexibilidad organizacional permite a las empresas adaptarse a los cambios, fomentar la innovación y mejorar sus procesos internos. Así mismo, es necesario establecer límites y estructuras claras para evitar el desorden y mantener la eficiencia. También, se tiene en cuenta que las estrategias como el *design thinking* potencian la creatividad y el aprendizaje continuo dentro de la organización. En síntesis, la flexibilidad acompañada de liderazgo y comunicación contribuye al crecimiento sostenible de las empresas de servicios.

g) Tema de la siguiente sesión: Identificar retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en las empresas del sector de servicios

h) Anexos (Relatoría- Correlatoría).

Apéndice H. Relatoría seminario 2

Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación

A Distancia Gestión Empresarial

Formato para la presentación de la Relatoría

Sesión II Seminario: “La flexibilidad Organizacional como Pilar para el Crecimiento de las Empresas de Servicios”

Tema específico: Estrategias y metodologías de la flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector servicios

Presentado por: Marilza Velasco Angulo

Fecha: 24 de octubre del 2025

1. Objetivo

Identificar estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector de servicios.

2. Preguntas que motivan a la investigación.

¿De qué manera la flexibilidad organizacional contribuye al fortalecimiento y desarrollo sostenible de las empresas en un entorno empresarial cambiante?

¿Cuáles son las estrategias, factores y metodologías más efectivas para implementar con éxito la flexibilidad organizacional dentro de las estructuras empresariales modernas?

3. Introducción

La presente Relatoría aborda a la investigación de identificar las estrategias y la Metodologías de la flexibilidad Organizacional en las empresas de sector de servicios, donde su entorno es caracterizado por la globalización, y la innovación de tecnologías. La flexibilidad

organizacional se convierte, en este contexto, en un factor estratégico fundamental para garantizar la sostenibilidad, la competitividad y el fortalecimiento empresarial.

Se comprende identificar las estrategias y las metodologías que permiten a las organizaciones responder con agilidad a las demandas de los clientes, a las transformaciones digitales y a las dinámicas socioeconómicas, que resulta esencial para su desarrollo.

Con ayuda de diferentes fuentes de investigación, autores, artículos, libros, etc. se logra con este trabajo de Investigación explorar como la flexibilidad organizacional puede ser implementada de forma efectiva en el sector de servicios, destacando herramientas, modelos y enfoques que favorecen la innovación, la eficiencia operativa y la capacidad de generar valor en escenarios cambiantes.

4. Desarrollo del tema.

4.1 Trabajo escrito de la investigación Incluye: En el segundo seminario de esta investigación se lleva a cabo el desarrollo del tema, fundamentado con sus respectivas fuentes bibliográficas.

4.2 Objetivo

Identificar estrategias y metodologías de flexibilidad organizacional que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas del sector de servicios.

5. Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo Conclusiones- Inquietudes- Bibliografía

5.1 Metodologías Flexibilidad Organizacional

5.1.1 Gestión ágil (AGILE)

La gestión Ágil es un enfoque de administración de proyectos y organizaciones que sean basadas en la adaptabilidad la colaboración y la entrega continua del valor. Se ha originado en el

ámbito del desarrollo de software con la publicación del manifiesto Ágil en (2001), pero actualmente se enfoca en múltiples sectores, incluidos servicios, manufactura, educación y salud consultoría.

Alistair Cockburn sugirió que la metodología es el conjunto de convenciones que un equipo se compromete a seguir. Esto significa que cada equipo tendrá su propia metodología, y que será diferente, en mayor o menor medida, de la de los demás. Por lo tanto, la metodología de Gestión Ágil (AGILE) son las convenciones que un equipo se elegio a seguir de una manera que respete los valores y los principios ágiles.

Uno de los principios Agiles es la clave de la priorización de la Satisfacción del cliente, es decir, que los equipos deben estar preparados para responder a solicitudes de cambios en los requisitos del proyecto en cualquier momento. A diferencia de los enfoques tradicionales, la metodología ágil posibilita ajustes frecuentes sin comprometer la calidad.

Otro principio esencial es la colaboración y comunicación continua de los grupos que trabajan con la Metodología Agile, fomentan el dialogo frecuente entre los miembros del personal y con los clientes, reduciendo los malentendidos y acelerando las decisiones, así igualmente, la metodología Ágil promueve la autonomía y la mejora continua. Los equipos tienen la capacidad de autogestionarse y evaluar su desempeño en retrospectivas periódicas a fin de optimizar sus procesos.

5.1.2 Reingeniería de Procesos (BPR- Business Process Reengineering)

Según Davenport (1990), uno de los primeros defensores de la (BPR), es un proceso de negocio donde es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas y que se realizan para lograr un resultado empresarial definido. La reingeniería enfatizó un holístico en los objetivos de negocio y

en como los procesos se relacionan con ellos, fomentando la recreación completa de los procesos en una optimización de los subprocesos.

La reingeniería de procesos de negocios (BPR), es una estrategia de gestión empresarial, es centrada en el análisis y diseño de flujos de trabajo y procesos de negocio dentro de una organización. El (BPR) tiene un objetivo de ayudar a las organizaciones a replantearse adecuadamente para trabajar y mejorar el servicio al cliente, en reducir los costos operativos y convertirse en competidores en talla mundial.

Incluso los pensadores de gestión bien establecidos, como Peter Drucker y Tom Peters, aceptan y defendían la BPR como una herramienta importante para lograr éxito en un mundo actual. Las organizaciones rediseñan dos áreas clave de sus negocios donde utilizan la tecnología moderna para llegar a mejorar la difusión de datos y procesos de toma de decisiones.

5.1.3 Gestión del Cambio Organizacional

Figura 38.

Mapa mental gestión cambio organizacional



Nota. Tomado de *Estrategias para la gestión del cambio en las organizaciones*, por (Suarez, 2024)

La gestión del cambio organizacional es una competencia super clave para todas las empresas no solo sobrevivían, sino que prosperan en transformar tecnologías, procesos antes los desafíos más complejos, la capacidad de adoptarse y evolucionar. Según Harvard Deusto, este proceso no se limita a la implementación de nuevas tecnologías o procesos sino que abarca una serie de acciones dirigidas a preparar, y apoyar la ayuda a las personas en las organizaciones para adaptarse al cambio.

Los modelos destacados de Kotter (8 pasos), ADKAR Hiatt, Lewin (3 etapas), que estudia en diferentes enfoques, entre los cuales destacan los modelos de Kotter, ADKAR Y Lewin. Cada uno aporta una visión particular sobre como las organizaciones pueden adaptarse y transformarse en caso de enfrentar desafíos del entorno

El modelo de Jhon Kotter se caracterizó por proponer ocho pasos secuenciales que la guían a las organizaciones desde la creación de un sentido de urgencias hasta la consolidación del cambio cultura empresarial. La fortaleza es radicar la importancia otorgada al liderazgo y la gran visión de la estrategia, la que la hace en un modelo altamente más útil para el proceso de transformación de gran escala.

El modelo de ADKAR desarrollado por Jeff Hiatt, es centrado en el individuo como el eje del cambio, las cinco etapas fueron, Conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y Refuerzo, donde permitió comprender la transición de cada colaborador para experimentar y adoptar nuevas prácticas, en el enfoque de resultado práctico para la gestión de personas, donde la transformación organizacional depende de la suma de cambios individuales.

Finalmente, el Modelo de Kurt Lewin, se consideró uno de los ases clásicos donde fue quien planteo un proceso de las tres etapas; que era Descongelar, Cambiar y Re congelar, esto hace

que estos procesos básicos de cambio sean necesarios para preparar la organización de implementar las nuevas prácticas y luego estabilizarlas como una nueva norma.

En la síntesis de los tres modelos nos frecen herramientas complementarias y básicas, mientras que la Modelo de Kurt Lewin nos aporta un esquema simple y general, Kotter el profundiza el cambio organizacional a gran escala y ADKAR, él pone el centro del factor Humano. Su aplicación en las empresas de servicios nos permite gestionar de manera integral los desafíos actuales tanto de visión estratégica como adaptación de las personas.

5.1.4 Aprendizaje Organizacional

La organización en aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial se sus capacidades. Peter Senger expresa la quinta diciplina como la organización desarrollada, para la capacidad de aprender las 5 diciplinas, el cual serian el Domino personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en quipo, Visión Compartida y Pensamiento Sistémico.

1. Dominio personal. Se refiere al compromiso de cada individuo con su propio aprendizaje, sea en crecimiento y desarrollo continuo, donde implica la capacidad de aclarar lo que realmente se desea (en visión personal).

2. Modelos Mentales. Peter Senge (1990) sostiene que en las organizaciones los modelos mentales pueden ser limitantes y hacen mantener patrones rígidos al comportamiento y a resistir nuevas ideas.

3. Aprendizaje en Equipo. Según Peter Senge la quinta diciplina, (1990), el aprendizaje organizacional no solo ocurre a nivel individual, sino que principalmente en los equipos de trabajo, que son unidades fundamentales de la organización.

4. Visión Compartida. Sostiene que una visión compartida brinda energía y coherencia aprendizaje organizacional, ya que orienta los esfuerzos individuales y colectivos hacia un futuro deseado.

5. Pensamiento Sistémico. Esta disciplina se base en comprender los patrones, relacionados a largo plazo, en lugar de enfocarse únicamente en hechos inmediatos o soluciones rápidas.

5.1.5 Gestión Por Competencias

La Gestión de competencias en la flexibilidad Organizacional se puede Entender como el enfoque integral administrativo del talento humano en busca de garantizar que todas las personas dentro y fuera de la organización pueda desarrollar de manera efectiva un gran conjunto de conocimientos y habilidades, en actitudes y valores que les permitan adaptarse con agilidad a los cambios constantes del entorno empresarial. La flexibilidad en las organizaciones requiere trasladar hacia los propios trabajadores similares a características de polivalencia y ductilidad, para así poder responder a esta situación, de la gestión del capital humano donde se orienta el desarrollo de trabajadores responsables de la ejecución de diferentes funciones para asumir estos cambios de roles según las necesidades productivas del sistema laboral Sennett, (2000,2006).

McClelland (1973) definido la competencia como aquellas Características esenciales de las personas que son la causa de rendimiento eficiente en el trabajo, y Boyatzis (1982.2006) y Spencer (1993) manifiesta que se trata de cualquier característica individual que pueda medirse con fiabilidad y que permita pronosticar el desempeño excelente de una persona.

5.1.6 Metodologías de Innovación

Las metodologías de innovación en la flexibilidad organizacional son enfoques, marcos de trabajo y herramientas que ayudan a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, responder a nuevas demandas y generar el valor sostenible.

5.1.6.1 Desingn Thinking. Es una metodología de innovación centrada en personas que busca resolver los problemas complejos a través de la creatividad y la experimentación. El propósito más principal es tener en cuenta las necesidades de diseñar soluciones que genere el valor real, combinado la viabilidad técnica, la factibilidad económica y el deseo humano.

Figura 39.

Las 5 etapas del Design Thinking

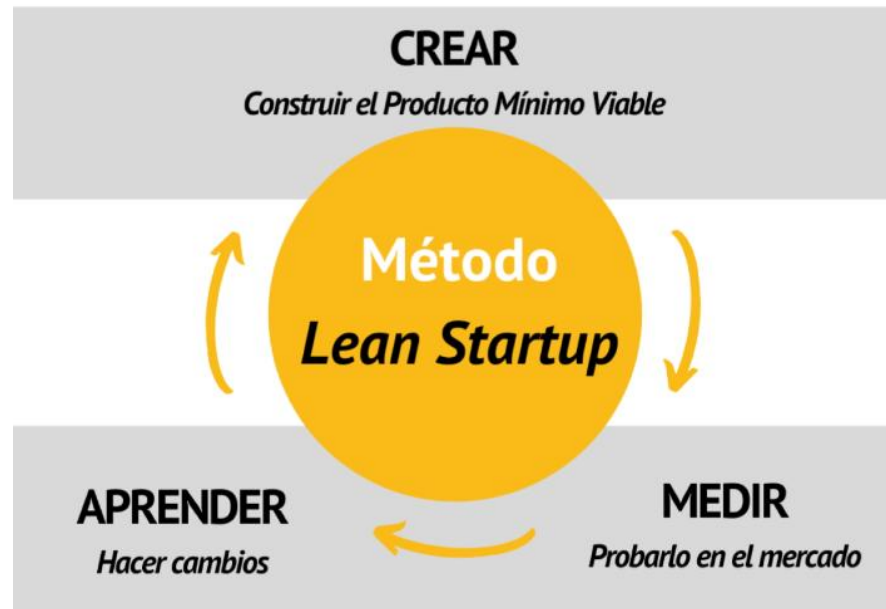


Nota. Tomado de *Design Thinking*, por (Brown, 2008).

5.1.6.2 Lea Startup. Es una metodología de gestión e innovación empresarial que es propuesta por Eric Ries (2011), donde busca crear y desarrollar los productos y servicios de negocios de manera ágil.

Figura 40.

Método de Lean Startup



Nota. Tomado de *Método Lean Startup*, por (Ries, 2011).

5.1.6.3 Estrategia del Océano Azul. Es una gestión de innovación empresarial que propone crear nuevos espacios de mercado sin competencia, en lugar de competir en mercados saturados donde las empresas se disputan la misma demanda.

Figura 41.

Estrategia del Océano Azul



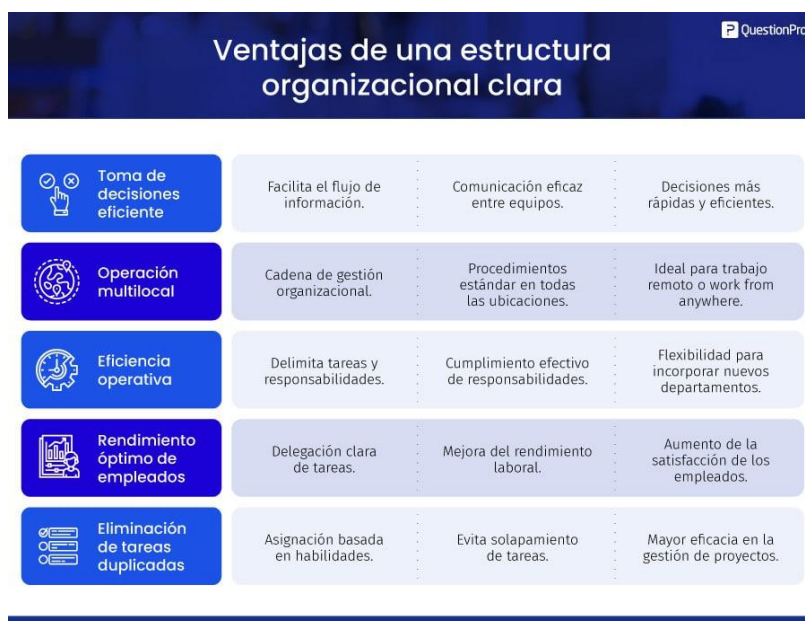
Nota. Tomado de *La estrategia del océano azul y la innovación*, por (De Jvmanjon, 2023).

5.1.7 Estructuras Organizacionales Flexibles

Las estructuras de las organizaciones flexibles son modelos que permiten a las empresas adaptarse con eficacia y rapidez a los cambios del entorno, donde se provee la colaboración y la toma de decisiones Ágil. La estructura jerárquica es caracterizada por ser menos rígidas y con mayor capacidad de reconfigurar equipos y procesos de funciones según sea la necesidad.

Figura 42.

Ventajas de un Estructura organizacional Clara



Nota. Tomado de *Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos*, por (Narvaez, 2024).

Aunque una estructura Organizacional nos ofrece múltiples de ventajas, donde incluye la mejora de las comunicaciones y la coordinación de departamentos y la optimización de la eficiencia operativa al eliminar la duplicación de trabajo, donde impulsa a los empleados con gran objetivo y una mayor capacidad para la toma de decisiones a los cambios del mercado.

La Toma de Decisiones eficiente en la estructura organizacional tiene la capacidad de elegir, entre diferentes alternativas donde nos genera el mayor beneficio posible a la organización, da el mayor provecho de utilización de los recursos de una manera óptica y eficiente en le menor tiempo posible. Del mismo modo, la Operación Multilocal, es un modelo organizacional en que una empresa distribuye sus actividades y procesos de unidades de un negocio en diferentes ubicaciones geográficas, a nivel nacional o internacional.

La Eficiencia Operativa, en la estructura Organizacional nos ayudan a delimitar las actividades de los empleados y de sus responsabilidades de supervisar su correcta implementación. A su vez, el rendimiento Optimo de Empleados, es un nivel alto para la sostenibilidad,

productividad, calidad y compromiso, donde el trabajador pueda lograr el alineamiento de sus objetivos. Por otro lado, la eliminación de tareas duplicadas, cuando los empleados se dividen en equipos según sus habilidades y conocimientos, se elimina el riesgo de que se colapse las tareas asignadas.

5.2 Fundamentos Teóricos

5.2.1 Teoría de Cambio de Kotter

El modelo de Kotter fue desarrollado por el profesor de Harvard, John Kotter, tras una investigación durante décadas y años a muchas organizaciones y así poder documentar los factores comunes del éxito para el cambio. Fue presentado en su libro en el año (1996), llamado “Liderando el Cambio”, donde muestra el proceso de ocho pasos importantes para gestionar la transformación organizacional.

Figura 43.

Modelo de los 8 Pasos para el Cambio de Kotter.



Nota. Tomado de *Modelo de 8 Pasos de Kotter explicado con Muchos Ejemplos*, por (Consuunt, s.f).

La teoría de cambio de Kotter en su Modelo de Gestión del cambio Organizacional, donde consta de ocho pasos muy importantes para liderar la transformación de una empresa. El proceso se enfoca en crear un sentido de urgencia, de forma segura para formar y establecer una estrategia de comunicar esa visión, de impulsar a las personas para que actúen eliminando barreras que les genere obstáculos a corto plazo.

Este modelo resulta especialmente relevante en contextos de flexibilidad organizacional, ya que brinda un camino claro para adaptarse en entornos dinámicos para promover la innovación y así asegurar que los procesos de transformación no se queden en iniciativas aisladas, para integrarse en la estructura de la organización.

5.2.2 Teoría de Cambio de Jeff Hiatt

El cambio de Hiatt, quien fue desarrollada por Jeff Hiatt y difundida a través de Prosci, fue centrada en los aspectos humano de la transformación organizacional. La propuesta era sostener que los cambios fueran exitosos y que las personas quien lo formaban hicieran participe de la organización y construyeran nuevas ideas, en proceso de herramientas. Por ello, planteo el Modelo ADKAR, un acrónimo que presenta las cinco etapas que los individuos deben recorrer para lograr una transición efectiva.

Figura 44.

Modelo ADKAR de Cambio



Nota. Tomado de *Modelos de Gestión del Cambio: 5 Marcos Comprobados con Ejemplos y Diagramas*, por (HEFLO, 2025).

En la década del año (1990), Jeff Hiatt, fundador de Prosci, comenzó a desarrollar el modelo de ADKAR, donde investigo numerosos cambios organizacionales. El año (1998) fue publicada por primera vez el modelo de ADKAR, ya durante el recorrido en el año (2006) Prosci público por primera vez el texto completo sobre el modelo en el libro de Jeff Hiatt ADKAR, para el cambio en los negocios del gobierno y nuestra comunidad.

Conciencia. La fase de Conciencia consiste en que las personas tengan claro porque es necesario el cambio dentro de la organización, en esto se busca generar un entendimiento profundo sobre las razones que impulsan la transformación, destacando tanto los riesgos de no actuar como los beneficios de llevar a cabo el cambio.

Deseo. El segundo elemento es fundamental ya que gira en el entorno a la motivación de los empleados. Este paso busca transformar la conciencia en motivación personal, generando compromiso y disposición para apoyar la transformación.

Conocimiento. En esta fase buscan enfocar y proporcionar a las personas la información, y las habilidades de las herramientas necesarias para llevar a cabo el cambio más efectivo. No

basta con tener voluntad de transformar si no que es indispensable contra la formación adecuada que nos permita comprender que se debe hacer y cómo hacerlo.

Habilidad. Esta fase corresponde al modelo que al momento en que las personas ponen en práctica sus conocimientos tienen la oportunidad de adquirirlos para que los puedan dar a conocer de manera efectiva. Esta etapa implica transformar la teoría de acción, superando las dificultades que puedan presentarse durante la implementación.

Refuerzo. Esta fase es la etapa final del modelo ADKAR, donde tiene la obligación de asegurar que el cambio sea mantenido a tiempo y no se atrase o se retroceda a las practicas anteriores. Una vez que las personas hayan adquirido la conciencia, el deseo, el conocimiento y la habilidad, es necesario consolidar lo logrado mediante acciones de seguimiento, reconocimiento y retroalimentación.

5.2.3 Teoría de Cambio de Lewin

Fue desarrollada en la década de (1940) por el psicólogo social Kurt Lewin, uno de los modelos más influyentes y pioneros en la gestión del cambio Organizacional. El enfoque fue parte de la idea de que todo sistema social u organizacional se encuentre en equilibrio dinámico entre fuerzas que impulsan el cambio y fuerzas que lo resisten, para lograr una transformación sostenible y que es necesario intervenir en ese equilibrio.

Figura 45.

Modelo de Kurt Lewin



Nota. Tomado de *Análisis del Modelo de kurt lewin: Definición, Ejemplo y Tutorial*, por (Green, 2021).

El modelo de Kurt Lewin, es una estructura que plantea que el cambio de justificación debe ser completamente percibido por los trabajadores antes de que se produzca realmente cualquier cambio. Esto demuestra que las personas llegan a estar más inspiradas para solicitar un cambio y sepan el porque es fundamental. El modelo de Kurt Lewin despliega tres etapas fundamentales como lo son Descongelar, Cambiar y volver a Congelar que ayuda a garantizar un cambio que se mantendrá más adelante.

Descongelar. Es una fase del modelo de Cambio de Lewin donde consistió en la preparación de la organización de los miembros para abandonar el estado actual. En esta etapa se busca generar expectativas y las necesidades de la transformación cuestionando las buenas practica y las limitaciones del modelo vigente.

Cambio. Es una Fase donde representa el momento en que la organización comienza a implementar sus ideas, este proceso ha generado la conciencia de disposición al cambio durante la etapa de descongelar y estar a paso de implicar las transformaciones necesarias para así alcanzar el estado deseado.

Volver a Congelar. Es una fase de modelo de Lewin donde su propósito es consolidar y estabilizar los cambios implementados de manera que se conviertan en parte de la cultura organizacional, una vez que los nuevos comportamientos, el proceso o estructura han sido adoptados, es necesario reforzarlos para evitar retrocesos hacia practicas anteriores.

5.3 Impacto de la Flexibilidad Organizacional en el Desarrollo Empresarial

5.3.1 Flexibilidad Organizacional en el Desarrollo Empresarial

Para el desarrollo Empresarial los entornos se han caracterizado por la habilidad de organizar de manera oportuna a los cambios de las estructuras y procesos que responden a la agilidad de las demandas de los clientes y del mercado. En primer lugar, permite a las organizaciones Incrementar su competitividad, al responder de manera más rápida y eficiente a nuevas oportunidades o amenazas externas.

Asimismo, la flexibilidad organizacional tiene un efecto directo Enel desempeño del talento humano, al promover modelos de trabajo más dinámicos, colaborativos y motivadores, que incrementan la productividad y el compromiso de los empleados. De igual manera, posibilita el diseño de estrategias de crecimiento más sostenibles, en la medida en las empresas pueden diversificar sus operaciones, adaptarse a diferentes contextos culturales y expandirse hacia nuevos mercados con mayor facilidad.

El impacto de la flexibilidad organizacional se refleja ya directamente en la capacidad de una empresa para adaptarse, innovar y mantenerse competitiva en entornos cambiantes. Su Influencia abarca los ámbitos estratégicos, operativo y humano, promoviendo un desarrollo más equilibrado y sostenible.

Nivel Estratégico. La flexibilidad organizacional tiene un papel determinate en la capacidad de las empresas para adaptarse y mantenerse competitivas en entornos cambiantes. En

la flexibilidad permite a la organización ajustar sus objetivos, estructuras y planes de acción de acuerdo con las condiciones del mercado, las tendencias tecnológicas y las necesidades de los clientes.

Nivel Operativo. La flexibilidad organizacional influye directamente en la eficiencia y adaptabilidad de los procesos internos de una empresa. Este tipo de flexibilidad permite ajustar las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos de producción de acuerdo con las demandas del entorno, los cambios tecnológicos o las variaciones en las necesidades del cliente.

Nivel Humano. La flexibilidad organizacional tiene un impacto significativo en el bienestar, la motivación y el desempeño de los colaboradores. Este tipo de flexibilidad promueve un entorno laboral más dinámico y participativo, en el que las personas pueden adaptarse con mayor facilidad a los cambios y asumir nuevos roles o responsabilidades según más necesidades de la organización.

5.4 Estrategias de Flexibilidad Organizacional

La flexibilidad organizacional es un conjunto de acciones, políticas y prácticas que permiten a las empresas adaptarse de manera eficaz a los cambios del entorno y así mantener su competitividad y poder garantizar la sostenibilidad. Estas estrategias buscan crear estructuras más ágiles, y de un proceso más dinámicos y una cultura organizacional abierta al cambio, así fortaleciendo la capacidad de respuestas ante los desafíos del mercado.

5.4.1 Estructuras Organizacionales Flexibles

Cuando hablamos de flexibilidad, nos referimos a la capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios y ajustar procesos, estructuras y comportamientos para dar una respuesta a nuevos retos y circunstancias. Consiste en reducir la rigidez y la jerárquica y promover modelos más horizontales que faciliten a la comunicación, y la colaboración y la toma de decisiones rápidas.

5.4.2 Gestión del Talento Humano Adaptable

Es una estrategia clave dentro de la flexibilidad organizacional, ya que permite a las empresas contar con colaboradores capaces de ajustarse de manera ágil a los cambios del entorno, y los procesos de las exigencias del mercado, donde se basa al desarrollo de competencias múltiples y de la formación continua y la creación de entornos laborales que promuevan la autonomía y la creatividad de la innovación.

5.4.3 Innovación y Mejora Continua

Es una estrategia que promueve una cultura de innovación que impulsa la creatividad, y la experimentación y la búsqueda constante de soluciones que aumentan la eficiencia y la competitividad. Tim Brown es el gran referente mundial del Design Thinking diseñador industrial de formación y ha acercado el concepto al ámbito empresarial, habiendo asesorado a decenas de líderes y organizaciones.

Figura 46.

Diagrama de Innovación de Tim Brown.



Nota. Tomado de *Diferencias entre innovación y mejora continua*, por (Desing Thinking, s.f.).

5.4.4 Uso estratégico de la Tecnología

Es una de las principales herramientas que promueve la flexibilidad organizacional, ya que permite a las empresas adaptarse con rapidez a los cambios del entorno y poder optimizar los procesos y mejorar la toma de decisiones. La tecnología actúa como habilitador del cambio organizacional al proporcionar plataformas que fomentan la colaboración entre equipos, incluso en entornos de trabajo remoto o distribuidos geográficamente.

5.4.4.5 Trabajo Colaborativo y Comunicación Efectiva

Esta estrategia se basa en la participación activa de todos los miembros de la organización, favoreciendo la Co-creacion de soluciones y la toma de decisiones compartida y el aprendizaje. Por otra parte, la comunicación efectiva garantiza que la información fluya de manera clara y

oportuna y bidireccional. El conjunto de trabajo colaborativo y comunicación efectiva es impulsar la agilidad organizacional y así buscar la optimización de problemas para el cambio de la innovación.

5.5 Factores Claves para la Implementación Exitosa

La implementación exitosa de la flexibilidad organizacional se requiere una combinación de factores estratégicos, humanos y estructurales que garanticen la adaptación efectiva al cambio y el fortalecimiento de la competitividad empresarial. Estos factores actúan como pilares que orientan a la organización hacia una gestión ágil, innovadora y sostenible.

El liderazgo transformacional es un elemento fundamental, donde los líderes deben guiar y apoyar a sus equipos hacia la adaptación de fomentar la innovación y la confianza de la participación activa, y tener un liderazgo comprometido de facilitar la aceptación del cambio y así reduce la resistencia interna.

Un segundo lugar es una cultura organizacional abierta al cambio donde es indispensable para que las organizaciones quien promueven la comunicación y la colaboración del aprendizaje sean continuas y logren una mayor disposición para que puedan ajustar a nuevas realidades, donde la cultura flexible se convierte en el motor de quien impulsa la adaptación colectiva.

Otro factor esencial es la comunicación efectiva y constante, que garantiza que todos los miembros comprendan cual es el objetivo, los beneficios y procesos del cambio. Una comunicación bidireccional favorece a la transparencia y el compromiso donde permite identificar y poder resolver obstáculos oportunamente.

Asimismo, la capacitación y el desarrollo de competencias son claves para preparar a la persona frente a nuevos desafíos tecnológicos y organizativos, donde la formación es continua y incrementa la capacidad de la respuesta donde mejora el desempeño y refuerza la motivación

laboral. Finalmente, la evaluación es mejorar continuamente donde permita monitorear los resultados de las estrategias de implementar y realizar los ajustes necesarios.

Figura 47.

Factores Claves para la implementación Exitosa

Factores clave para una integración exitosa



Nota. Tomado de *Factores clave para una integración exitosa*, por (Faster capital, s.f.)

5.5.1 Comunicación

La comunicación efectiva es esencial para la integración exitosa, es importante establecer líneas claras de comunicación entre todas las partes involucradas en el proceso de integración, incluidos los empleados, la gerencia y las partes interesadas. Estos se pueden hacer mediante reuniones periódicas, actualizaciones y por correo electrónico y otras formas de comunicación que mantengan a todos informados y actualizados.

5.5.2 Cultura

Juega un papel importante en el éxito de la integración, es importante comprender las diferencias culturales entre las empresas involucradas en la integración y desarrollo de las estrategias para salvar esas diferencias. Esto puede implicar cosas como programas de capacitación

que ayuden a los empleados a comprender las normas y expectativas culturales de la nueva empresa.

5.5.3 Liderazgo

Es esencial para la integración exitosa, los líderes deben poder comunicarse de forma eficaz, donde gestionan las diferentes culturas e inspirar a los empleados a trabajar juntos hacia un objetivo común. También deben poder tomar decisiones difíciles y actuar cuando sea necesario para garantizar que el proceso de integración se mantenga en marcha.

5.5.4 Compromiso de los Empleados

Es un factor clave para una integración exitosa, los empleados deben sentirse parte del proceso y que sus aportaciones son valoradas, esto se puede hacer a través de grupos focales, encuestas y otras de retroalimentación que permitan a los empleados compartir sus pensamientos e ideas.

5.5.6 Flexibilidad

Es importante cuando se trata de integración, las cosas no siempre salen según lo planeado y es importante poder adaptarse y ajustarse según sea necesario. Esto puede implicar cosas como revisar los cronogramas, cambiar estrategias o incluso revisar los objetivos de proceso de integración.

5.5.7 Mejores Prácticas

Es importante identificar e implementar mejores prácticas en lo que respecta a la integración. Esto puede implicar cosas como crear plan de integración detallado, establecer metas y objetivos claros y monitorear periódicamente el progreso para garantizar que todo vaya por buen camino.

5.6 Tendencias de Flexibilidad en el Futuro

La flexibilidad organizacional del futuro es la transformación digital donde los nuevos modelos de trabajo y la creciente de la necesidad de aportación continua frente a los entornos globales y de altamente cambiantes. Las organizaciones deben ser inteligentes a los retos económicos, tecnológicos y sociales que definieran el mundo empresarial de las próximas décadas.

Las tendencias será la digitalización total de los procesos, mediante el uso de la inteligencia artificial y así analizar los datos para la toma de decisiones y poder aumentar la eficiencia de herramientas que permiten a las empresas de anticipar las tendencias del mercado y responder con rapidez a las demandas del cliente.

El trabajo Híbrido y remoto es transformar las estructuras tradicionales y poder fomentar la creación del equipos multiculturales y globales. Este modelo promoverá la flexibilidad laboral, y la autónoma y el equilibrio entra la vida profesional y personal. Asimismo, la gestión del talento basada en competencias y adaptabilidad cobrara mayor relevancia en las organizaciones de formación continua, y la polivalencia y el desarrollo de habilidades blandas como la creatividad y la comunicación de la residencia emocional.

La sostenibilidad y la responsabilidad social son componentes esenciales de la flexibilidad organizacional. Las empresas deberán adaptarse a regulaciones ambientales y expectativas sociales, integrando practicas éticas y sostenibles en sus modelos de negocio. Finalmente, las estructuras organizacionales tenderán a ser más horizontales y colaborativas donde favorece decisiones compartidas de la innovación abierta de los clientes aliados estratégicos.

Conclusiones

La flexibilidad Organizacional se consolida como un elemento esencial para el desarrollo ya sostenible y competitivo de las empresas en entornos cambiantes. El análisis de las

Metodologías de cambio propuesta por (Kotter, Hiatt y Lewin), se refleja que el éxito de la transformación organizacional ya depende de una gestión estratégica del cambio, basada en la participación, y la comunicación y el liderazgo.

El impacto de la flexibilidad nos refleja que en todos los niveles de la organización; estratégico, operativo y humano. Permite una mejor adaptación a los desafíos del entorno, para optimizar la productividad y fortalece el compromiso del talento humano, lo que impulsa el crecimiento empresarial.

Las estrategias de Flexibilidad organizacional, como la gestión del talento es el uso de la tecnología y del trabajo colaborativo, donde las herramientas fomentan la innovación y la agilidad empresarial. Su implementación efectiva requiere liderazgo transformacional, una cultura abierta al cambio y proceso de evaluación continua.

Finalmente, las tendencias futuras nos apuntan hacia las organizaciones más digitales, sostenibles y humanas, donde la adaptabilidad será una competencia clave. La flexibilidad organizacional no solo será un requisito para sobrevivir, sino un valor estratégico que garantizará la evolución y permanencia de las empresas en el mercado global.

Apéndice I. Correlatoria seminario 2**Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyectos Regional y Educación****A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la correlatoria****Sesión I Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento de las empresas de servicios”****Tema específico:** Teoría de cambio de Kotter**Presentado por:** Laura Estefany Marín Quitian**Fecha:** 24 de octubre de 2025**1. Aspectos que complementan el tema de exposición**

Kotter (1995) al identificar la necesidad de las empresas para reinventarse y mantenerse competitivas, identificó el objetivo de cada una de ellas, el cual está encaminado a realizar cambios en la forma que se dirige el negocio, para enfrentar nuevos entornos que son más desafiantes. Para ello, Kotter a partir de los análisis de varios casos de cambios fallidos, identifica una serie de errores comunes que impiden la efectividad del cambio, de este modo, propone el modelo de ocho pasos con la finalidad de dar solución y aumentar la probabilidad de éxito.

Error 1: No generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande

Kotter (1995) menciona que muchas organizaciones fracasan al iniciar un proceso de cambio, porque no logran crear una verdadera conciencia de necesidad, es decir, cuando la persona no siente que el cambio es urgente tiende a resistirse o a postergarlo. Observa la dificultad de salirse de su zona de confort, lo cual es un obstáculo para que los ejecutivos puedan cambiar la mentalidad de sus colaboradores, desde ahí Kotter identifica el primer error, que se consolida como

la base que impide ejecutar las otras fases correctamente. Enfatiza la diferencia de un ejecutivo a un líder. Un ejecutivo es aquel que se limita a administrar, planear, controlar y cumplir las metas, mientras que un líder se enfoca en inspirar, motivar y guiar a las personas hacia una visión de futuro, por lo tanto, no solo administra, sino que transforma. Existe un nivel de urgencia suficiente cuando el 75% de los ejecutivos se dan cuenta que no pueden seguir manteniendo el status quo.

Paso 1: Crear sentido de urgencia

La solución es crear conciencia del cambio necesario, mostrando datos, hechos o amenazas que evidencian la importancia de actuar de inmediato, la finalidad de este paso es despertar el compromiso y romper la pasividad frente a los desafíos del entorno. Se centra en examinar el mercado y la competencia para identificar las crisis y las oportunidades.

Error 2: No crear una coalición conductora suficientemente poderosa

Uno de los principales errores es dejar el cambio en manos de una o dos personas sin influencia, esto hace que el proceso pierda fuerza y apoyo dentro de la organización. Generalmente subestiman las dificultades de producir un cambio, por lo que no se esfuerzan en concentrar un grupo de personas liderados por un ejecutivo de alto nivel, recurren a asistentes de Recursos Humanos, de calidad o planificación estratégica, Por lo tanto, si no existe una coalición poderosa y firme la oposición detiene el cambio.

Paso 2: Formar una coalición conductora poderosa

En contraste, Kotter propone crear un equipo sólido que reúne a personas con liderazgo, credibilidad y capacidad de decisión. Esta coalición es la que impulsa, coordina y comunica el cambio, generando confianza y dirección en el proceso. Es importante fomentar el trabajo en equipo y así poder hablar en un mismo idioma. Esta fase, es sumamente importante y por la misma razón se ubica después de la primera fase, ya que una vez identificada la necesidad de urgencia se

necesita contar con un grupo que responda ante esa necesidad, pero tiene la responsabilidad de demostrar con hechos la importancia del cambio y su sostenibilidad a largo plazo.

Error 3: Carecer de una visión

No contar con una visión clara hace que a través del tiempo los objetivos puedan salirse de la ruta principal, es decir, se generan diferentes ideas, pero ninguna tiene un propósito final. Lo que hace que la empresa tome el rumbo equivocado o en otras palabras, no va a ninguna parte. Carecer de una visión impide comunicar las estrategias a los colaboradores ocasionando confusión y desinterés.

Paso 3: Crear una visión

El tercer paso consiste en definir una visión inspiradora que de sentido al cambio y una estrategia que oriente las acciones. Esta visión debe ser sencilla, comprensible y motivadora para todos los miembros de la organización.

La visión dentro del proceso de cambio no es solo una declaración con frases bonitas, su enfoque va más allá, es el motor que orienta y da energía al movimiento, es decir, ya se tiene el sentido urgencia que es el por qué cambiar, seguido de la coalición guía que son quiénes lideran el cambio, entonces la visión representa el hacia dónde vamos y cómo llegaremos. En conclusión, la visión actúa como el motor que impulsa el cambio, orientando las decisiones y acciones hacia una meta compartida y generando compromiso dentro de la organización.

Error 4: Comunicar la visión diez veces menos que lo necesario

El cuarto error se evidencia cuando aún exista una buena visión, si no se comunica adecuadamente el personal no la conoce, ni la entiende, lo que genera resistencia o desinterés.

Paso 4: Comunicar la visión

Kotter recomienda comunicar la visión con claridad, frecuencia y coherencia. el mensaje debe difundirse por todos los canales posibles y reflejarse también en el comportamiento de los líderes

Kotter Identifica tres patrones de error en la comunicación de la visión:

1. Desarrollan una visión de transformación muy buena, pero el nivel de comunicación es mínimo, es decir, es mencionada únicamente en una reunión. Internamente la organización desconoce el nuevo enfoque de la empresa.

2. El Ejecutivo invierte en tiempo dando discursos extremadamente largos, pero no comunica lo esencial, lo que tiende a que los empleados no entiendan y por ende no capturen la atención de las personas. En este sentido, solo un pequeño porcentaje de los empleados entiende las nuevas estrategias.

3. El último patrón hace referencia al esfuerzo en elaborar boletines y discursos, pero no existe coherencia con el comportamiento de las personas con lo que informan, como consecuencia disminuye la credibilidad en la comunicación.

Error 5: No remover los obstáculos para la nueva visión

En algunos casos, los cambios se frenan porque hay barreras estructurales, procesos rígidos o personas que se oponen, si esos obstáculos no se elimina evidentemente el avance se detiene.

Paso 5: Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión

El paso cinco, implica identificar y resolver todo aquello que impide el progreso. Puede tratarse de modificar políticas, reasignar responsabilidades o capacitar al personal, para que todos puedan contribuir al cambio.

Error 6: No planificar ni crear triunfos de corto plazo de manera sistemática

Cuando los resultados tardan en aparecer, la motivación disminuye y las personas comienzan a dudar del proceso, por eso es importante establecer metas a corto, mediano y largo plazo.

Paso 6: Planificar y crear triunfos de corto plazo

Kotter propone planear y celebrar logros visibles en las primeras etapas del cambio. Estos éxitos parciales demuestran que el proceso funciona y refuerza la confianza colectiva.

Error 7: Declarar victoria demasiado pronto

Muchas organizaciones se relajan después de los primeros logros y detienen el impulso del cambio, lo que hace que los antiguos hábitos regresen.

Paso 7: Consolidar los progresos y producir aún más cambio

El séptimo paso consiste en mantener el ritmo del cambio, aprovechar los éxitos alcanzados y continuar realizando ajustes, hasta lograr una transformación profunda eficiente y estable.

Error 8: No arraigar los cambios en la cultura de la empresa

Aun cuando el cambio haya funcionado, si no se integra en la cultura con el tiempo se pierde y todo vuelve a ser como antes.

Paso 8: Institucionalizar los nuevos enfoques

Finalmente, Kotter plantea que los nuevos comportamientos y valores deben consolidarse en la cultura de la empresa, esto se logra reforzando las prácticas exitosas, reconociendo a quienes las aplican y vinculando el cambio con la identidad organizacional.

La teoría de Kotter se encarga de que los cambios en las organizaciones se puedan gestionar sin fracasar, para ello propone los ocho pasos que se encuentran interconectados para lograr el cambio con éxito. Según Torres (2019 II), las cuatro primeras etapas de la teoría de Kotter están enfocadas en “moldear el status quo”, es decir, comenzar la gestión del cambio o en otras palabras

desafiar lo que ya se encuentra establecido en la organización. Por otro lado, menciona que la etapa cinco, seis y siete se orientan en la implementación de los procesos diseñados en las cuatro primeras fases iniciales. De esta manera, en la última fase se integran y fortalecen todos los resultados alcanzados, incorporando las nuevas transformaciones en la cultura organizacional, garantizando la sostenibilidad del cambio. Así mismo, el autor resalta llevar una secuencia de cada etapa, seguir el orden, para evitar alteraciones en el proceso de cambio que conlleva a problemas futuros.

2. Reflexión crítica

El modelo de Kotter plantea un proceso ordenado y sistemático para gestionar el cambio, donde se observa que establece objetivos y acciones en fases bien definidas, lo que facilita a las organizaciones planear, coordinar y analizar la intervención en cada una de estas etapas, pero requiere disciplina y liderazgo constante, porque cada paso necesita de una planificación estructurada, de una secuencia estricta, ya que no pueden saltarse fases debido a que se reduce la probabilidad de éxito, así mismo, debe existir una monitorización continua para medir los avances y ajustar acciones, lo que demanda persistencia para enfrentar obstáculos. Del mismo modo, el liderazgo constante mantiene el sentido de urgencia, en el que se fomenta la prioridad y de esta manera se fortalezca el impulso de cambio. Es evidente que, sin una comunicación efectiva, liderazgo comprometido y metas a corto plazo, los cambios pueden fracasar. Adicional, aunque las etapas están secuenciadas, cada organización debe adaptarlas a su contexto, ya que la rigidez excesiva puede dificultar la innovación. Por lo tanto, el éxito no depende solo de seguir los pasos, sino de entender la cultura, las personas y la dinámica del entorno.

3. Contenido

a) Aspectos relevantes del tema

La teoría del cambio organizacional de Kotter, es uno de los modelos que influyen para comprender cómo las organizaciones pueden transformarse de manera efectiva, sin embargo uno de los aspectos más relevantes del modelo es la creación de un sentido de urgencia, puesto que Kotter sostiene que ninguna transformación puede iniciarse si las personas no perciben que el cambio urge, en este punto el liderazgo toma el papel central, ya que es el encargado de dirigir guiar y movilizar a los equipos, comunicar la necesidad del cambio y orientar la energía organizacional hacia un objetivo común.

Otro aspecto es la importancia de construir una visión clara y comunicarla de forma constante. Una visión inspiradora permite alinear esfuerzos y reducir la incertidumbre, de tal modo que las decisiones que se toman sean coherentes con el proceso de transformación. A su vez, es esencial la necesidad de surgir los cambios en la cultura organizacional. En resumen, la teoría de Kotter también resalta factores críticos dentro de una organización, como: el liderazgo, la comunicación, la motivación y la cultura organizacional.

b) Acuerdos y desacuerdos

Se concluye que la teoría de Kotter es una guía ordenada y práctica para evitar los fracasos, en el que se identifica claridad metodológica, permitiendo minimizar los riesgos y planificar acciones. No obstante, se resalta que llevar una secuencia estricta tiende a ser rígida, lo que limita que las organizaciones se les dificulte ser flexibles y adaptarse a la realidad del entorno. Por otro lado, la efectividad del modelo depende en un mayor porcentaje del liderazgo, destacando nuevamente que el modelo limita la autonomía de los empleados y se generan procesos centralizados.

4. Claridad de la exposición

El tema se presenta de manera estructurada siguiendo los ocho pasos de Kotter. Se utiliza un lenguaje comprensible y material de apoyo visual, permitiendo que los asistentes comprendan el flujo del cambio y su relación con la flexibilidad organizacional.

5. Capacidad de comunicar y liderar el grupo

En la sesión se lleva a cabo un manejo prudente, coherente y específico de lo que se quería presentar, enfatizando que la información esté legada al tema principal.

Apéndice J. Protocolo seminario 3**Universidad Industrial De Santander De Proyección Y****Educación A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo****Sesión Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios”**

Tema específico: Retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas del sector servicios.

Presentado por: Laura Estefany Marín Quitian

Fecha: 31 de octubre 2025

Asistentes y funciones

Luz Helena Villamizar Cáceres – Directora

Maryuri Alexandra Vera Sánchez – Relator

Nidyan Lorena Basto Moreno - Correlator

Marilza Velasco Angulo – Participante

Laura Estefany Marín Quitian –Protocolante

Siendo las 8:15 pm se dio inicio por vía Zoom a la tercera relatoría del seminario de investigación titulado “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en las empresas de servicios”, el tema abordado en esta relatoría fue los retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en Empresas del sector de servicios.

a) Comentarios del protocolo anterior: De la relatoría anterior llegamos a conclusiones muy significativas dando realce a la importancia de la flexibilidad organizacional para el

crecimiento de las organizaciones, destacando que ser flexibles no significa perder el orden, sino encontrar un equilibrio entre la adaptación, la innovación y la estructura interna. Por otro lado, se analizaron como las metodologías como el desing Thinking fortalece la creatividad y la capacidad de respuesta de las organizaciones ante los cambios del entorno, desde luego que exista una cultura que promueva la comunicación, el liderazgo y el aprendizaje constante. Finalmente, se concluye que la flexibilidad organizacional no solo es una estrategia, sino una actitud empresarial que permite a las compañías crecer, reinventarse y mantenerse competitivas en escenarios volátiles y complejos, más aún en un mundo de constante transformación.

b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría: El desarrollo de la relatoría y la correlatoría permitieron alcanzar el propósito planteado, así mismo, el uso de los recursos digitales y los materiales de apoyo facilitaron la comprensión del tema, posibilitando analizar con mayor profundidad los retos y beneficios que implica implementar la flexibilidad organizacional. Se revisó los aportes teóricos expuestos durante la relatoría y la correlatoría para evaluar cómo la flexibilidad se convierte en un eje clave en la adaptación, la innovación y en el rendimiento de las organizaciones.

c) Desarrollo de la discusión: Con la intervención de la relatora y la correctora se da cumplimiento al objetivo mencionado, en el que se examinaron los retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas de servicios, por el cual se identificaron los principales retos expuestos, entre ellos encontramos: la resistencia al cambio, la falta de liderazgo adaptativo, la desalineación interna, la dificultad para medir resultados, la sobrecarga de trabajo y ambigüedad en los roles. Por otro lado, también se identificaron los principales beneficios de implementar la flexibilidad organizacional, como: mayor capacidad de adaptación, incremento de la innovación, mejor desempeño y productividad, atracción y retención

del talento humano, sostenibilidad y crecimiento organizacional. En resumen, tanto la relatoría como la correlatoría permitió identificar la importancia de comprender tanto los desafíos como las oportunidades que surgen al implementar la flexibilidad organizacional, para que las empresas logren un fortalecimiento en el rendimiento organizacional.

d) Anotaciones y preguntas del participante: ¿Por qué es difícil que las empresas puedan ser flexibles? Primeramente, porque la mayoría tiene estructuras jerárquicas rígidas y culturas organizacionales tradicionales que se resisten al cambio, a su vez, no cuentan con herramientas tecnológicas suficientes para gestionar y optimizar procesos, del mismo modo la falta de capacitación del personal en nuevas formas de trabajo, lo que hace lento el proceso de adaptación, pero se puede decir que la flexibilidad organizacional no funciona empezando porque las personas no están preparadas para asumirla, algunos empleados están acostumbrados a seguir órdenes, rutinas fijas y al tener autonomía se sienten inseguros o desorientados, pues la flexibilidad requiere autodisciplina, responsabilidad y capacidad de tomar decisiones, cualidades que no todos han desarrollado, especialmente en contextos donde el trabajo se ha desarrollado de forma tradicional.

¿Dentro de la organización que se puede hacer para que de manera individual las personas puedan ser flexibles? Se puede ofrecer capacitaciones y espacios de formación que ayuden a los empleados a desarrollar habilidades blandas, como: la adaptabilidad, la gestión del cambio y la resolución de problemas; otro factor es fomentar una comunicación abierta entre jefes y colaboradores, para que de esta manera los empleados comprendan los objetivos de la empresa y puedan proponer nuevas formas de trabajo, de esta forma también se incluyen y se sienten valorados en la organización, lo que genera motivación y confianza, facilitando que cada persona asuma la flexibilidad como parte de su desarrollo profesional.

La competencia blanda mas usada en pandemia fue la flexibilidad ¿Por qué? La flexibilidad fue la competencia blanda más usada en pandemia debido a que las personas y las empresas tuvieron que adaptarse y evolucionar rápidamente a una nueva forma de trabajar y de vivir. Muchos empleados y organizaciones pasaron al teletrabajo sin preparación previa, enfrentando limitaciones tecnológicas y cambios en su rutina, es decir, en pandemia ser flexibles significó aceptar el cambio, aprender cosas nuevas y ajustar las tareas al contexto, incluso con recursos limitados. En resumen, fue la competencia más usada porque la pandemia cambió todo de un momento a otro. La forma de trabajar, la forma de atender a los clientes y hasta de comunicarse, por lo tanto, las empresas que fueron flexibles lograron adaptarse rápido, implementando el trabajo remoto, reorganizaron los horarios, aprendieron a usar nuevas tecnologías y buscaron soluciones para seguir prestando sus servicios, en cambio, aquellas empresas que no tenían esa capacidad de adaptación o que por sus estructuras rígidas no podían ajustarse a los cambios tuvieron que cerrar.

¿Qué está primero, la flexibilidad o la adaptabilidad? La flexibilidad y la adaptabilidad están relacionadas, pero no son lo mismo. Por un lado, la flexibilidad es la capacidad de una persona o de una organización para aceptar el cambio, para ajustarse a una nueva situación, implica la disposición de poder modificar procesos, estructuras o estrategias si es necesario. Por su parte, la adaptabilidad es el paso siguiente, poner en práctica esa flexibilidad, es el resultado visible de haber sido flexible, por lo tanto, primero está la flexibilidad que es la apertura mental y la actitud para cambiar, luego viene la adaptabilidad, que es la acción concreta de ajustarse y funcionar en el nuevo entorno. El punto de encuentro entre la flexibilidad y la adaptabilidad está en el momento en que la disposición al cambio se convierte en una acción concreta.

e) Reglas metodológicas utilizadas: Se realizó por medio de las indicaciones dadas por la directora, donde la relatora contó con un intervalo de 20 minutos como mínimo de exposición, la correlatora 10 minutos para complementar un apartado específico de la relatoría y como acto seguido se abrió el debate donde cada participante expone sus aportes relacionados al tema.

f) Conclusiones: Hemos identificado que la flexibilidad organizacional implica una apertura constante al cambio y se transforma en adaptabilidad cuando esa disposición se convierte en acción, este hecho quedó evidenciado durante la pandemia de 2019, cuando muchas organizaciones lograron mantenerse a flote, gracias a la capacidad de ajuste a las circunstancias del entorno, mientras que otras no se encontraban preparadas y tuvieron que cerrar. Así mismo, se reconoce que la flexibilidad necesita de otros acompañantes, para funcionar de forma eficaz, también se destacó el reto de lograr que las personas desarrollen una mentalidad flexible, siendo un desafío complejo, ya que cambiar hábitos, creencias y modos de trabajo implica salir de la zona de confort, un proceso que no siempre resulta sencillo, pero que es indispensable para que la flexibilidad organizacional pueda desarrollarse de manera óptima.

g) Tema de la siguiente sesión: Experiencias empresariales relacionadas con la implementación de flexibilidad organizacional.

h) Anexos (Relatoría – Correlatoria)

Apéndice K. Relatoría seminario 3**Universidad Industrial de Santander Instituto De Proyección Regional
y Educación a Distancia de Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la relatoría**

Sesión I Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios”

Tema específico: “Retos y Beneficios de la Implementación de la Flexibilidad Organizacional en Empresas del sector de servicios”

Presentado por: Maryury Alexandra Vera Sánchez

Fecha: 31 de octubre de 2025

1. Objetivo

Identificar los retos y Beneficios de la Implementación de la Flexibilidad Organizacional en Empresas del sector de servicios

2. Preguntas que motivan a la investigación

1. ¿Qué beneficios trae la implementación de la Flexibilidad Organizacional en el sector de Servicios?
2. ¿Cuáles son los retos de la Flexibilidad Organizacional?
3. ¿Cómo ha cambiado esta herramienta al pasar del tiempo?

3. Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo característico por la Globalización, la transformación digital y los cambios constantes en las expectativas de los clientes, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de adaptarse con rapidez a entornos complejos y

altamente competitivos. Dentro de este escenario, la Flexibilidad Organizacional emerge como un elemento estratégico que permite a las empresas del sector servicios, las cuales dependen en gran parte del capital humano y de la calidad en la atención al cliente, sostener su competitividad y responder de forma eficaz a las exigencias del entorno.

El sector servicios se distingue por su dinamismo y por la interacción directa con el cliente, convirtiendo la adaptabilidad en una ventaja decisiva. Según Robbins y Judge (2019), la flexibilidad organizacional se ha convertido en un pilar del desempeño sostenible, pues permite a las organizaciones ajustar su estructura, procesos y comportamientos ante los cambios del mercado, sin perder coherencia ni eficiencia. En este sentido, la flexibilidad no se concibe solo como una práctica operativa, sino como una capacidad organizacional integral que recoge aspectos estructurales, estratégicos, tecnológicos y humanos.

Por ejemplo, la pandemia del COVID-19, aceleró de forma significativa la adopción de modelos flexibles de trabajo y gestión, en especial las empresas de servicios. Estas organizaciones debieron reinventar sus operaciones para mantener la continuidad del negocio y la satisfacción del cliente, al tiempo que preservaban la salud y el bienestar de sus empleados. Este fenómeno demostró que la flexibilidad no es una simple alternativa de gestión, sino una condición indispensable para la resiliencia organizacional (Sánchez-González & Herrera, 2022).

En esta relatoría se tiene como propósito identificar los retos, beneficios e impactos de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas del sector servicios, a partir de un enfoque teórico y analítico sustentado en la literatura académica reciente. De esta manera, se busca comprender cómo este enfoque contribuye al fortalecimiento del talento humano, a la mejora del desempeño operativo y a la sostenibilidad empresarial.

4. Desarrollo del tema

4.1 Trabajo escrito de la investigación. Incluye

Por medio del primer seminario investigación se materializa el desarrollo del tema el cual se fundamenta a través de las fuentes bibliográficas.

4.2 Objetivo

“Identificar los Retos y Beneficios de la Implementación de la Flexibilidad Organizacional en Empresas del sector de servicios”

5. Retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas de servicios

La Flexibilidad Organizacional es aquella capacidad adaptiva que posee una compañía para responder rápida y efectivamente a las incertidumbres y las constantes demandas de un entorno de mercado globalizado y cambiante. No se limita únicamente a la flexibilidad de horarios o el teletrabajo, también abarca consigo un conjunto de habilidades organizativas, estructuradas y recursos que permiten a la empresa formular e implementar estrategias adaptativas de acuerdo con las exigencias del entorno (Volberba, 1998; Sushil, 2015).

Desde una perspectiva más amplia. La flexibilidad organizacional se considera una capacidad dinámica que integra la habilidad para reconfigurar procesos, asignar recursos, modificar estructuras jerárquicas y promover la innovación, sin perder el sentido estratégico ni la eficiencia operativa (Teece, Pisano, & shuen, 1997). Esto implica que las organizaciones no solo deben reaccionar ante el cambio, sino anticiparse a él, desarrollando estructuras más horizontales, comunicación fluida y procesos de toma de decisiones más descentralizados.

En las empresas del sector servicios, esta flexibilidad adquiere un papel particularmente relevante debido a la naturaleza intangible de sus productos y a la fuerte dependencia del capital humano, Según Doz y Konosen (2010), una organización flexible es aquella que reconoce que el

cambio no es una amenaza, sino una constante que puede gestionarse de forma estratégica para mejorar la eficiencia, la innovación y la competitividad.

Por tanto, una empresa flexible es aquella que aprende continuamente, promueve la autonomía de sus empleados y adopta tecnologías emergentes para optimizar la atención al cliente y mantener una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con Robbins y Judge (2019), La flexibilidad permite construir culturas organizacionales resilientes, capaces de adaptarse sin perder sin perder identidad ni objetivos, lo cual es fundamental en el sector servicios donde la calidad de la experiencia del cliente depende directamente del bienestar y desempeño del personal.

En general, es la habilidad que tiene la organización para redescubrir sus capacidades internas y usarlas a la velocidad necesaria para obtener un mejor desempeño y seguir manteniendo una ventaja competitiva a largo plazo.

5.1 Beneficios de la Implementación de la Flexibilidad Organizacional en empresas del sector Servicios.

La implementación de la flexibilidad organizacional en las empresas del sector servicios genera una serie de beneficios que impactan directamente en la productividad, la competitividad y el bienestar del talento humano. La flexibilidad, entendida como la capacidad de adaptación estructural, estratégica y operativa, se convierte en una herramienta de transformación que permite a las organizaciones responder de forma eficiente a las demandas de un entorno cambiante.

De acuerdo con De Menezes y Kelliher (2017), la flexibilidad organizacional tiene una doble función: por una parte, mejora la capacidad de la empresa para adaptarse y competir y por otra parte, contribuye al desarrollo de un entorno laboral más sano, motivador y equilibrado.

En el caso del sector servicios, donde la interacción humana es esencial, estos beneficios adquieren un valor aún más significativo, ya que inciden directamente en la calidad del servicio ofrecido y en la satisfacción del cliente.

5.1.1 Incremento del desempeño operativo y la eficiencia.

Uno de los beneficios más evidentes de la flexibilidad organizacional es la mejora en la eficiencia operativa. Las estructuras flexibles permiten reducir la burocracia, mejorar la comunicación interna y agilizar los procesos de toma de decisiones. Según Sherehiy, Karwowski y Layer (2007), la flexibilidad incrementa la capacidad de respuesta ante cambios del entorno, optimizando la asignación de recursos y mejoramiento la eficiencia general de la organización.

En el sector servicios, esto se traduce en procesos más ágiles para atender solicitudes de clientes, reducir tiempos de espera y ajustar la disponibilidad del personal a las variaciones de la demanda. Además, las empresas que aplican esquemas de trabajo flexibles, como el trabajo remoto o híbrido, reportan reducciones significativas en costos operativos asociados al mantenimiento de infraestructura y servicios generales. (Cappilli & Keller, 2013).

La flexibilidad también mejora la calidad de las decisiones, al fomentar la participación y la descentralización. Cuando los equipos tienen autonomía para gestionar sus funciones y tiempos, se promueve una cultura de responsabilidad y colaboración que fortalece los resultados operativos. De esta forma, la eficiencia no solo se incrementa por la reducción de costos, sino también por la optimización del rendimiento humano y la eliminación de procesos innecesarios.

5.1.2 Fortalecimiento de la Competitividad y capacidad de adaptación.

En un entorno de cambio constante, la competitividad empresarial depende de la capacidad para anticiparse a las tendencias y responder a los desafíos del mercado. La flexibilidad organizacional permite que las empresas de servicios ajusten sus estructuras, estrategias y procesos

sin perder estabilidad ni enfoque. Según Volberda (1998), la flexibilidad es el eje que conecta la estrategia con la acción. Las organizaciones que logran integrar la flexibilidad en su cultura y estructura son más competitivas, porque pueden responder con rapidez a nuevas oportunidades de negocio, a la evolución tecnológica y a las demandas de los clientes.

En el sector servicios, esta competitividad se refleja en la posibilidad de ofrecer soluciones personalizadas, innovar en la atención al cliente y diversificar los canales de prestación del servicio. Por ejemplo, las empresas que adoptan modelos híbridos o sistemas de atención digital logran expandir su alcance sin comprometer la calidad del servicio (Sánchez-González & Herrera, 2022).

Así mismo, la flexibilidad favorece la innovación continua, al permitir que los equipos propongan nuevas ideas y metodologías sin las limitaciones de estructuras rígidas. Esto genera un círculo virtuoso de aprendizaje organizacional, donde la empresa se adapta, innova y mejora de manera constante.

5.1.3 Mejora del bienestar laboral y el Compromiso del Talento Humano.

La flexibilidad organizacional también impacta de manera significativa en el bienestar de los empleados, elemento clave en el éxito de las empresas del sector servicios. De acuerdo con Hill et al. (2010), los trabajadores que cuentan con opciones de flexibilidad laboral, como horarios adaptables o teletrabajo, reportan mayores niveles de satisfacción, compromiso y equilibrio entre la vida laboral y personal.

En este sentido, la flexibilidad se convierte en una herramienta de salario emocional, que fortalece el vínculo entre el colaborador y la organización. Las políticas de flexibilidad transmiten confianza, reconocimiento y autonomía, factores esenciales para mantener la motivación del personal (De Menezes & Kelliher, 2017).

En empresas de servicios, donde la productividad está estrechamente vinculada al estado emocional y la actitud del empleado, este tipo de beneficios resultan cruciales. Los colaboradores satisfechos tienden a brindar una mejor atención, mostrar mayor empatía y reducir los errores en la ejecución de sus funciones, lo que repercute directamente en la calidad del servicio.

Además, las estructuras flexibles promueven la autogestión, la creatividad y el sentido de pertenencia. Según la investigación de Kossek y Thompson (2016), las empresas que implementan políticas de flexibilidad logran reducir significativamente los índices de rotación y ausentismo, mejorando la estabilidad del equipo de trabajo y fortaleciendo la cultura organizacional.

5.1.4 Reducción de Costos y Optimización de Recursos.

La flexibilidad organizacional permite utilizar los recursos disponibles de forma más eficiente. La reorganización de equipos, la digitalización de procesos y la posibilidad de trabajo remoto contribuyen a reducir los costos de operación. Cappelli y Keller (2013) afirman que las organizaciones que adoptan prácticas flexibles, como el trabajo por resultados o la gestión descentralizada, disminuyen sus gastos administrativos sin sacrificar el desempeño. En el sector servicios, donde los márgenes de utilidad suelen ser ajustados, esta optimización de recursos resulta esencial para mantener la rentabilidad.

Asimismo, la flexibilidad en la asignación de tareas y la polivalencia del personal permite atender picos de demanda sin necesidad de contratar personal adicional. De esta manera, la organización mantiene la continuidad del servicio, mejora su eficiencia y conserva el equilibrio financiero.

5.1.5 Aumento del Compromiso Organizacional y la Retención de Talento.

En el contexto actual, caracterizado por la alta rotación laboral y la búsqueda de entornos más equilibrados, la flexibilidad organizacional se ha convertido en un elemento diferenciador

para atraer y retener talento calificado. De acuerdo con el estudio de WorldatWork (2021), el 80 % de los empleados considera que la flexibilidad es un factor determinante para permanecer en una empresa.

La implementación de políticas flexibles, como horarios ajustables, modalidades híbridas y liderazgo basado en resultados, demuestra que la organización valora el bienestar y la autonomía de sus colaboradores. Esto fortalece el compromiso organizacional y reduce la fuga de talento, un aspecto crítico para el sector servicios, donde el conocimiento y la experiencia del personal son el principal activo.

En síntesis, la flexibilidad organizacional en las empresas de servicios no solo impulsa la productividad y competitividad, sino que también contribuye a construir culturas laborales más humanas, sostenibles y centradas en las personas. Este equilibrio entre eficiencia y bienestar constituye una de las mayores ventajas competitivas del siglo XXI.

5.2 Retos y Desafíos de la Implementación de la Flexibilidad Organizacional en empresas del sector Servicios.

Aunque la flexibilidad organizacional ofrece múltiples beneficios, su implementación plantea importantes desafíos que las empresas deben gestionar con planeación estratégico, liderazgo adaptativo y una sólida cultura organizacional. Estos retos se relacionan principalmente con la gestión del cambio, la equidad laboral, la tecnología, el control del desempeño y la transformación cultural.

En el sector servicios, estos desafíos adquieren una dimensión particular debido a la dependencia directa de la fuerza laboral y la necesidad de mantener una atención personalizada al cliente. La falta de planificación o la aplicación parcial de políticas de flexibilidad puede generar descoordinación, desigualdad o pérdida de productividad, afectando la calidad del servicio.

5.2.1 Desafíos a nivel humano y cultural.

El primer grupo de retos se encuentra en el ámbito del talento humano, donde la flexibilidad requiere un cambio profundo en la mentalidad tanto de líderes como de colaboradores. Según Kossek y Thompson (2016), uno de los mayores obstáculos es la resistencia cultural: en muchas organizaciones persiste la creencia de que el trabajo productivo se asocia con la presencia física y el control directo. Esta percepción limita la confianza en los empleados y puede generar tensiones entre quienes trabajan en modalidades flexibles y aquellos que permanecen en entornos tradicionales.

Además, la flexibilidad mal gestionada puede derivar en inseguridad laboral y desconexión emocional. Los empleados que trabajan de manera remota o con horarios variables pueden sentirse aislados o fuera de las dinámicas del equipo, lo cual impacta negativamente su sentido de pertenencia (Allen, Golden & Shockley, 2015). En el sector servicios, donde la cohesión y la comunicación son fundamentales, este aislamiento puede deteriorar la calidad del servicio y la coordinación entre áreas.

Por otro lado, la flexibilidad también exige autonomía y responsabilidad individual. No todos los empleados poseen las mismas habilidades de autorregulación o gestión del tiempo, lo que puede ocasionar dificultades en el cumplimiento de metas o en la conciliación entre vida personal y laboral (Hill et al., 2010). Esto requiere que las organizaciones fortalezcan sus programas de capacitación y acompañamiento psicosocial, promoviendo la confianza, la comunicación efectiva y el sentido de comunidad.

5.2.2 Retos de Gestión y Liderazgo

La implementación de políticas flexibles transforma la función de los líderes, quienes deben pasar de un enfoque de control a uno de liderazgo basado en resultados y confianza. Los gerentes tradicionales suelen medir el desempeño por horas de trabajo o por presencia física; sin embargo, en un entorno flexible, el liderazgo debe centrarse en objetivos, resultados e indicadores de productividad (*Contreras, Baykal & Abid, 2020*). Esta transición requiere desarrollar nuevas competencias de gestión, comunicación digital, manejo de equipos virtuales y liderazgo empático.

Otro reto clave es mantener la coherencia organizacional. La flexibilidad puede generar confusión si no se alinea con la misión, los valores y los objetivos de la empresa. Para evitarlo, es necesario establecer políticas claras, protocolos de comunicación y mecanismos de evaluación transparentes.

Además, la equidad se convierte en un desafío central. En empresas de servicios, donde existen distintos roles y niveles de presencialidad (por ejemplo, atención al cliente frente a puestos administrativos), puede surgir una percepción de desigualdad si la flexibilidad no se aplica de manera equilibrada (*De Menezes & Kelliher, 2017*). Los líderes deben diseñar estrategias inclusivas que garanticen oportunidades equivalentes para todos los empleados, independientemente de su modalidad de trabajo.

5.2.3 Retos Tecnológicos y Estructurales.

La tecnología es un habilitador esencial de la flexibilidad, pero también constituye una fuente de desafíos. Las empresas que no cuentan con la infraestructura adecuada, plataformas digitales seguras, herramientas colaborativas o políticas de ciberseguridad, enfrentan riesgos de productividad y confidencialidad (*Sarker, Ahuja & Kirkeby, 2018*).

En el sector servicios, donde se manejan datos sensibles de clientes, la digitalización debe acompañarse de políticas de protección de información y capacitación continua en ciberseguridad.

Además, la implementación de nuevas herramientas tecnológicas implica costos y una curva de aprendizaje que puede afectar temporalmente la eficiencia operativa.

Otro reto estructural es la necesidad de coordinar equipos híbridos. Las empresas deben diseñar esquemas de trabajo que integren empleados remotos y presenciales, garantizando una comunicación fluida, distribución justa de tareas y equilibrio en las oportunidades de desarrollo. La falta de coordinación puede fragmentar la cultura organizacional y generar brechas en la experiencia del cliente.

5.3 Riesgos de Implementación.

A pesar de las buenas intenciones, muchas organizaciones fracasan en sus programas de flexibilidad por una planificación deficiente o por una implementación parcial.

5.3.1 Falta de claridad en las políticas

La ausencia de lineamientos precisos puede generar malentendidos sobre quién puede acceder a la flexibilidad y bajo qué condiciones.

5.3.2 Sobrecarga laboral y agotamiento digital

La flexibilidad mal gestionada puede llevar a jornadas más largas y dificultad para desconectarse, fenómeno conocido como burnout digital (*Derks & Bakker, 2014*).

5.3.3 Pérdida de cohesión organizacional

La dispersión geográfica puede debilitar los vínculos sociales y reducir la innovación, especialmente si no se establecen espacios de colaboración periódica.

5.3.4 Dificultades de medición del rendimiento

Evaluar el desempeño por resultados requiere redefinir los indicadores clave (KPI) y los mecanismos de control, un proceso que no todas las empresas logran implementar con éxito.

En consecuencia, la flexibilidad debe ser planificada como una estrategia integral, no como un conjunto de prácticas aisladas. Requiere liderazgo, tecnología, comunicación transparente y una cultura organizacional orientada a la confianza.

5.4 Desafíos en el contexto postpandemia.

Tras la pandemia de la COVID-19, el concepto de flexibilidad adquirió una relevancia sin precedentes. Las empresas de servicios experimentaron una transformación estructural que evidenció tanto las ventajas como las dificultades de los modelos flexibles.

Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (*OIT, 2022*), el 70 % de las organizaciones del sector servicios en América Latina adoptaron alguna forma de trabajo remoto o híbrido entre 2020 y 2022. Sin embargo, el estudio también señala que muchas de ellas enfrentaron desafíos en la gestión del desempeño, la seguridad digital y el mantenimiento de la cultura corporativa.

Estos retos demuestran que la flexibilidad no debe entenderse como una moda pasajera, sino como una capacidad estratégica que debe integrarse en la planificación organizacional de largo plazo. La clave está en combinar tecnología, liderazgo humano y políticas de bienestar que garanticen equilibrio entre productividad y calidad de vida laboral.

5.5 Impacto de la Flexibilidad Organizacional en empresas del sector Servicios.

La implementación de la flexibilidad organizacional no es solo un conjunto de prácticas operativas: su verdadero valor se revela en los impactos que genera en distintas dimensiones del negocio. En el sector servicios, donde el capital humano, la experiencia del cliente y la adaptabilidad juegan un rol primordial, estos impactos pueden definir la diferencia entre sobrevivir o rezagarse frente a la competencia. A continuación, se profundiza en los efectos más relevantes.

5.6 Impacto económico y en desempeño organizacional.

5.6.1 Mejora en la productividad y desempeño

Estudios recientes han demostrado que los arreglos de trabajo flexibles tienen una correlación positiva y significativa con el desempeño del empleado (medido en calidad, productividad y resultados). Por ejemplo, una revisión sistemática entre 2010 y 2024 encontró una correlación media de $r = 0,596$ entre arreglos flexibles y desempeño laboral (Çivilidağ, 2024).

En el sector servicios, esta mejora se traduce en una mayor capacidad de respuesta, reducción de errores y mayor eficiencia en la atención al cliente, lo que mejora indicadores operativos como tiempos de entrega, tasas de satisfacción y uso eficiente de recursos.

5.6.2 Flexibilidad operativa como palanca adaptativa

En un estudio sobre la adopción de “toma de tiempo flexible” (*flexi-time*) en organizaciones, se observó que las empresas del sector servicios presentan mayor disposición a adaptarse a estos esquemas frente a las manufactureras, lo que les permite ajustar su plantilla y horarios en función de los picos de demanda (Berkery et al., 2024).

Esa capacidad de ajuste genera una reducción de los costos de ineficiencia, uso más equilibrado de la capacidad instalada y una mejor asignación de horas laborales para coincidir con los momentos de mayor demanda.

5.6.3 Calidad del servicio y ventajas competitivas monetizadas

La flexibilidad también puede impactar directamente la calidad del servicio. Un estudio en el sector de comunicaciones detectó que la flexibilidad organizacional (dimensiones estratégica, estructural y operativa) tiene un efecto positivo sobre la confiabilidad, capacidad de respuesta y otros atributos del servicio (*Organizational Flexibility and Its Impact on Service Quality, Kuwait*).

En empresas de servicios, mejorar la calidad se traduce en menores reclamaciones, mayor retención del cliente, mejor reputación y, en última instancia, mejores ingresos y utilidades.

5.6.4 Sostenibilidad financiera y optimización de recursos

Al reducir costos fijos (infraestructura, mantenimiento, servicios generales) mediante modalidades híbridas o remotas bien estructuradas, las organizaciones pueden destinar esos recursos a inversiones estratégicas, innovación o mejoras del servicio.

Más aún, la capacidad de responder rápidamente a cambios reduce el impacto negativo de crisis o fluctuaciones del mercado, haciendo que la empresa sea más resiliente desde el punto de vista financiero.

5.7 Impacto Tecnológico y Digital

5.7.1 Aceleración de la transformación digital

Para implementar flexibilidad con éxito, las empresas de servicios deben adoptar tecnologías que permiten trabajo remoto, colaboración en tiempo real, herramientas de gestión de proyectos digitalizados y plataformas en la nube. Este impulso tecnológico no solo soporta la flexibilidad, sino que transforma la forma de operar, permitiendo nuevos canales de servicio, digitalización de procesos internos y modelos de atención híbridos.

5.7.2 Innovación y generación de nuevas capacidades

La adopción de tecnologías facilita la experimentación continua, la innovación incremental y la capacidad de ajustar servicios digitales frente a las demandas del mercado. Un estudio reciente sobre la flexibilidad organizacional y la innovación en soluciones tecnológicas encontró que la flexibilidad organizacional y el apoyo institucional generan innovación en las empresas de tecnología (*Husain et al., 2024*) .

En el sector servicios, esa innovación puede manifestarse en apps de interacción con clientes, plataformas de autoservicio, chatbots o servicios digitales complementarios.

5.7.3 Riesgos asociados: saturación digital y sobre conectividad

No todo es positivo. La flexibilidad intensiva puede generar una difuminación de los límites entre vida personal y laboral, lo que puede provocar estrés, burnout y menor calidad de vida si no se controlan los hábitos de desconexión (NIOSH, 2022).

Además, las empresas deben gestionar riesgos de seguridad informática, integridad de datos y asegurar que todos los empleados cuenten con el acceso tecnológico y competencias necesarias para operar bajo esquemas flexibles.

5.8 Impacto Social y en Bienestar del Talento Humano

5.8.1 Equilibrio vida-trabajo y salud mental

En el sector servicios, ofrecer flexibilidad contribuye a que los colaboradores puedan atender compromisos personales y familiares, lo cual reduce el estrés, mejora la salud emocional y promueve la permanencia. Un estudio en el sector servicios con 446 empleados mostró que el uso de arreglos flexibles disminuye los conflictos trabajo-vida y el estrés, mejorando la integración entre los roles personales y laborales (*Impact of Flexible Work Arrangements*, 2022).

5.8.2 Compromiso, motivación y lealtad

Cuando los trabajadores sienten que la organización entiende sus necesidades y les otorga autonomía, su compromiso aumenta. La flexibilidad funciona como parte del salario emocional. Este impacto social se retroalimenta con mejor servicio al cliente (empleado feliz → cliente satisfecho).

Un análisis crítico señala que, si bien los efectos positivos son predominantes, deben cuidarse los posibles efectos negativos como el deterioro de las relaciones informales de trabajo o la percepción de inequidad (Soga *et al.*, 2022).

5.8.3 Reducción de ausentismo y rotación

Políticas de flexibilidad accesibles (no solo declarativas) contribuyen a una menor rotación y ausentismo, al mejorar la percepción de apoyo al empleado y reducir tensiones entre lo laboral y lo personal. Un estudio reciente de España en el ámbito de políticas de conciliación (work-family) reveló que la accesibilidad a políticas tiene un efecto positivo en el bienestar emocional y reduce el ausentismo en empresas del sector de servicios (*Medina-Garrido et al., 2023*).

5.9 Impacto en Sostenibilidad Organizacional y Resiliencia.

5.9.1 Capacidad de respuesta frente a crisis

Las empresas con niveles elevados de flexibilidad interna pueden responder mejor ante disrupciones (pandemias, crisis económicas o cambios regulatorios). La flexibilidad se convierte en un componente de resiliencia organizacional, permitiendo reconfiguraciones rápidas y continuidad del servicio.

5.9.2 Sostenibilidad del modelo de negocio

Integrar la flexibilidad en la estrategia, cultura y operación ayuda a que la organización no dependa de prácticas rígidas que pueden volverse obsoletas con el tiempo. Esto favorece la sostenibilidad estructural del negocio, al renovar su modelo de operación gradualmente.

5.9.3 Impacto ético y social

Un modelo flexible bien gestionado puede contribuir a una mayor equidad laboral, mejor acceso al empleo para personas con responsabilidades familiares, o condiciones más inclusivas para personas con limitaciones físicas. Pero también hay riesgos de desigualdad si la flexibilidad no se aplica con justicia entre roles u oficinas (por proximidad).

5.10 Impacto Cultural y Liderazgo Flexible.

La flexibilidad organizacional implica una transformación profunda de la cultura empresarial. No se limita a modificar horarios o estructuras laborales, sino que redefine la manera

en que las organizaciones conciben el trabajo, las relaciones humanas y el liderazgo. En el contexto de las empresas del sector servicios, esta transformación cultural es especialmente significativa, ya que el capital humano representa el recurso más valioso. La cultura organizacional flexible se caracteriza por la adaptabilidad, la confianza, la comunicación horizontal y la orientación hacia resultados, elementos esenciales para responder a la volatilidad de los mercados y a las nuevas expectativas de los empleados y clientes.

La transición hacia una cultura flexible requiere abandonar paradigmas tradicionales basados en el control jerárquico y la presencialidad como sinónimo de productividad. Según Contreras, Baykal y Abid (2020), la pandemia de COVID-19 evidenció la necesidad de modelos culturales basados en la confianza y la autonomía, donde los resultados prevalezcan sobre las horas de presencia. Este cambio de mentalidad implica que las organizaciones del sector servicios desarrollen ambientes laborales donde prime la autogestión y la responsabilidad compartida. En este tipo de culturas, los colaboradores tienen mayor libertad para decidir cómo y cuándo trabajar, lo que fomenta la creatividad, el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca.

En este nuevo entorno cultural, el liderazgo adquiere un papel determinante. El líder flexible o transformacional actúa como guía y facilitador del cambio, inspirando a sus equipos a través de la confianza, la empatía y la comunicación abierta. Tal como indican Bass y Riggio (2019), el liderazgo transformacional se enfoca en motivar e influir positivamente en las personas, estimulando su compromiso con la visión organizacional. En el sector servicios, este tipo de liderazgo es clave para mantener la cohesión de equipos distribuidos, donde las interacciones presenciales son menos frecuentes y la cultura debe sostenerse sobre la base de valores compartidos.

Una cultura organizacional flexible requiere, además, estructuras menos jerárquicas y procesos colaborativos que promuevan la innovación. *Husain, Zaman y Shah (2024)* destacan que la flexibilidad cultural estimula la creatividad y la experimentación, permitiendo que los empleados propongan soluciones innovadoras frente a los cambios del mercado. En las empresas de servicios, como las de consultoría, telecomunicaciones o educación, esta capacidad de innovación es esencial, pues les permite ajustar su oferta de valor y adaptarse a las demandas fluctuantes de los clientes. La flexibilidad, por tanto, no solo es una herramienta operativa, sino una filosofía organizacional que impulsa la sostenibilidad y el crecimiento continuo.

Sin embargo, este proceso de transformación cultural también presenta desafíos. El principal riesgo radica en la pérdida del sentido de pertenencia y cohesión, especialmente en equipos remotos o híbridos. Las interacciones informales que antes fortalecían la cultura deben ser reemplazadas por prácticas deliberadas de comunicación, reconocimiento y colaboración. *Soga et al. (2022)* advierten que, sin una gestión consciente del cambio, la flexibilidad puede derivar en aislamiento laboral, inequidad en oportunidades o incluso burnout digital. Por ello, los líderes deben implementar mecanismos de seguimiento emocional, espacios de diálogo y políticas de desconexión que salvaguarden el bienestar de los empleados.

El liderazgo flexible también se caracteriza por su enfoque empático. A diferencia del liderazgo autoritario, el líder empático entiende las necesidades individuales de sus colaboradores, equilibrando los objetivos organizacionales con el bienestar personal. Según *Aydın Çivilidağ (2024)*, este estilo de liderazgo mejora el compromiso y la lealtad, factores directamente relacionados con el desempeño y la retención del talento. En las empresas del sector servicios, donde la satisfacción del cliente depende directamente de la satisfacción del empleado, el liderazgo empático se convierte en un catalizador de la calidad y la reputación corporativa.

Asimismo, la flexibilidad cultural exige una redefinición de las políticas de comunicación interna. Las empresas deben promover la transparencia y la participación activa, reemplazando la información vertical por canales horizontales que fortalezcan la colaboración. *Contreras et al. (2020)* sostienen que el éxito de la flexibilidad depende de la capacidad de los líderes para generar confianza mediante la comunicación abierta y la coherencia entre el discurso y la acción. De esta manera, la cultura organizacional flexible no se impone, sino que se construye colectivamente, adaptándose a las realidades de cada equipo y servicio.

La cultura flexible también contribuye al desarrollo del talento humano. La autonomía y la posibilidad de autogestión estimulan la creatividad y la innovación, al tiempo que fomentan la responsabilidad individual. En lugar de supervisar el cumplimiento de horarios, las empresas del sector servicios enfocan su atención en el logro de objetivos medibles y en el desarrollo de competencias. Este cambio cultural fortalece la relación entre empleador y empleado, basada ya no en el control, sino en la confianza mutua y el reconocimiento del valor del trabajo.

En síntesis, el impacto cultural de la flexibilidad organizacional se traduce en una transformación profunda del modelo de gestión. Las organizaciones que logran adaptarse a esta nueva cultura fortalecen su identidad corporativa, mejoran su competitividad y promueven un entorno laboral más equitativo, inclusivo y sostenible. La flexibilidad no solo redefine cómo se trabaja, sino también por qué se trabaja, alineando los objetivos empresariales con las aspiraciones personales y sociales de sus colaboradores. En este sentido, el liderazgo flexible emerge como la piedra angular de la cultura organizacional contemporánea: un liderazgo que escucha, inspira y confía, guiando a las empresas del sector servicios hacia una nueva era de adaptabilidad y bienestar.

5.11 Sostenibilidad Organizacional y Responsabilidad Social.

La flexibilidad organizacional no solo representa una estrategia de adaptación, sino también un eje fundamental para la sostenibilidad empresarial. En el sector servicios, donde el conocimiento, la atención al cliente y el capital humano son los pilares del negocio, integrar la flexibilidad en la gestión organizacional implica avanzar hacia modelos sostenibles en el tiempo, capaces de equilibrar el crecimiento económico, el bienestar social y la responsabilidad ambiental. Esta perspectiva conecta la eficiencia interna con un propósito más amplio: garantizar la permanencia de la organización en entornos cambiantes sin comprometer los recursos del futuro.

La sostenibilidad organizacional abarca dimensiones económicas, sociales y ambientales. Desde el punto de vista económico, la flexibilidad permite a las empresas del sector servicios optimizar sus recursos, reducir gastos fijos y adaptarse a la variabilidad de la demanda sin sacrificar la calidad del servicio. Según *Savastano et al. (2023)*, las organizaciones que adoptan estructuras flexibles muestran una mayor resiliencia financiera frente a las crisis, debido a que sus procesos son más ágiles y sus costos más ajustables. Esta agilidad organizacional, además de mejorar la eficiencia, contribuye a la continuidad operativa en escenarios de incertidumbre.

En la dimensión social, la flexibilidad organizacional fortalece la sostenibilidad al promover la equidad y la inclusión. Las políticas flexibles, como el teletrabajo, las jornadas adaptadas o los esquemas híbridos, permiten a las empresas integrar a personas con diversas condiciones, responsabilidades familiares o limitaciones geográficas. Esto amplía las oportunidades laborales y contribuye a la diversidad en el entorno empresarial.

Como señala *Gupta y Srivasta (2022)*, la sostenibilidad social se consolida cuando las organizaciones priorizan la conciliación vida-trabajo y el bienestar del talento humano, reconociendo ligada al equilibrio personal.

La flexibilidad también relacionada con la sostenibilidad ambiental. El trabajo remoto, por ejemplo, reduce el uso de transporte y, por ende, las emisiones de carbono, además de disminuir el consumo de energía en oficinas. Estudios de la Organización Internacional del Trabajo (*OIT*, 2022) demuestran que las políticas laborales flexibles pueden reducir hasta en un 25% la huella ecológica de una empresa, siempre que se implementen con herramientas tecnológicas eficientes y una gestión responsable del entorno digital. En el sector servicios, donde gran parte del trabajo se realiza en plataformas tecnológicas, la adopción de prácticas sostenibles, como la digitalización de documentos y la reducción del uso de papel, refuerza el compromiso ambiental corporativo.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es otro componente clave de la sostenibilidad. La flexibilidad organizacional puede integrarse como una práctica de RSE al ofrecer condiciones laborales más humanas, equitativas y saludables. Según *Fernandez y Avendaño (2023)*, las empresas que implementan modelos flexibles no solo mejoran su reputación, sino que fortalecen su vínculo con la comunidad, al demostrar compromisos con el bienestar de sus trabajadores y con la construcción de un entorno laboral justo. En el sector servicios, este enfoque es particularmente relevante, ya que los colaboradores son el rostro visible de la empresa ante el cliente.

Asimismo, la sostenibilidad implica adoptar una visión de largo plazo, donde la flexibilidad se convierte en una herramienta de evolución continua. Las empresas que logran institucionalizar la flexibilidad dentro de su cultura organizacional son más propensas a innovar, adaptarse y prosperar en escenarios de transformación digital y competencia global. De acuerdo con *Menezes y Kelliher (2017)*, la sostenibilidad laboral se fortalece cuando las políticas de flexibilidad se alinean con la estrategia organizacional y no se aplican de manera aislada. Esto garantiza coherencia entre los valores empresariales, las prácticas operativas y las expectativas sociales.

En este sentido, la flexibilidad organizacional puede considerarse un catalizador de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, en especial aquellos relacionados con el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8), la igualdad de género (ODS 5) y la acción por el clima (ODS 13). Implementar políticas de trabajo flexible contribuye a un entorno laboral inclusivo, equitativo y respetuoso del medio ambiente. Para el sector servicios, esto se traduce en la posibilidad de construir empresas más humanas y competitivas, que valoran la innovación, la diversidad y la sostenibilidad como pilares estratégicos.

Por último, la sostenibilidad no se logra solo con políticas internas, sino también mediante la responsabilidad hacia los grupos de interés externos, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente. Las empresas de servicios sostenibles integran la flexibilidad en toda su cadena de valor, promoviendo prácticas éticas, alianzas colaborativas y transparencia en la gestión. Tal como afirman *Neacsu y Dumitrescu (2022)*, la sostenibilidad empresarial requiere un equilibrio entre los intereses económicos y el compromiso social, donde la flexibilidad actúa como el medio que permite mantener dicho equilibrio sin perder competitividad.

En suma, la flexibilidad organizacional se consolida como un componente esencial de la sostenibilidad y la responsabilidad social en el sector servicios. Al permitir adaptabilidad económica, inclusión social y conciencia ambiental, la flexibilidad no solo optimiza los resultados empresariales, sino que fortalece el compromiso ético de las organizaciones con la sociedad. La sostenibilidad, en este contexto, deja de ser un ideal abstracto para convertirse en una práctica tangible que impulsa el desarrollo integral, equitativo y duradero.

5.12 Marco normativo Colombiano Flexibilidad Laboral.

En Colombia, la implementación de modalidades laborales flexibles, particularmente el teletrabajo, se mantiene sobre un Marco Normativo progresivo que ha ido adaptándose a los

cambios tecnológicos, las necesidades laborales y los efectos de la pandemia. Este mayor incluye leyes, decretos y regularidades complementarios que buscan garantizar derechos, responsabilidades y condiciones equitativas tanto para empleadores como trabajadores.

La Ley central que reconoce y regula el teletrabajo en Colombia es la Ley 1221 de 2008, la cual tiene como objetivo “promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC)”. Esta ley define el teletrabajo como una modalidad en la cual el desempeño de actividades remuneradas se realiza utilizando soporte tecnológico sin la necesidad de presencia física en un sitio específico. Además, distingue modalidades como el teletrabajo autónomo, suplementario y dependiente.

Para reglamentar esta ley, se expidió el Decreto 884 de 2012, que establece las condiciones laborales especiales entre empleador y teletrabajador, incluyendo garantías de igualdad, voluntariedad y reversibilidad del teletrabajo, así como obligaciones específicas relativas a la vinculación y seguridad social.

Posteriormente, el Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo) compiló las normas del sector y recogió el capítulo del teletrabajo (Capítulo 5 del Título 1, Parte 2, Libro 2). En este decreto se incorporaron las disposiciones del Decreto 884 y se integraron otros lineamientos normativos para la aplicación práctica del teletrabajo en entidades públicas y privadas.

Debido a las transformaciones motivadas por la pandemia y la necesidad de adecuar la norma a nuevos escenarios laborales, en 2022 se emitió el Decreto 1227 de 2022, con modificaciones y adiciones sustanciales al régimen de teletrabajo en Colombia. Entre los cambios más relevantes se destacan:

Ya no es obligatorio hacer adiciones al Reglamento Interno de Trabajo (RIT) ni modificar el Manual de Funciones para implementar el teletrabajo; en su lugar, los empleadores deben adoptar y publicar una política interna de teletrabajo virtual.

Establece que los contratos o acuerdos de teletrabajo deben precisar las condiciones mínimas: modalidad, jornada semanal, equipos y programas necesarios, responsabilidades, normas ergonómicas y tecnológicas, medidas de seguridad digital y reversibilidad (la posibilidad de volver al trabajo presencial).

El empleador tiene obligaciones específicas: informar a la ARL, proporcionar los medios tecnológicos o compensaciones por ellos, garantizar formación en uso de herramientas, notificar modificaciones, adoptar medidas de seguridad ocupacional y digital.

Se eliminan barreras regulatorias: no se podrá condicionar la adopción del teletrabajo mediante requerimientos que impliquen obstáculos injustificados (por ejemplo, exigencias de visitas previas al puesto).

Se fortalece la modalidad híbrida, entendida como una forma de teletrabajo suplementario donde el trabajador alterna días presenciales y remotos.

Inclusión de registro obligatorio del número de teletrabajadores ante el Ministerio del Trabajo para conocer estadísticas del sector.

Además, hay normativas complementarias que sustentan el régimen teletrabajo:

Circular KRM No. 027 de 2022, que precisa que la implementación del teletrabajo no puede estar condicionada por barreras como exigencias de visitas previas o sistemas de información para validarlo, y establece que las políticas internas deben contener cláusulas específicas (equipos, confidencialidad, protocolos, etc.).

Sentencias de la Corte Constitucional, como la Sentencia C-103 de 2021, que definió que al teletrabajo se le deben aplicar los topes de jornada laboral y que las condiciones mencionadas en la Ley deben interpretarse conforme a los derechos fundamentales.

Normativas locales o reglamentarias, como políticas internas de teletrabajo adoptadas por entidades públicas o privadas, que permiten la implementación concreta del marco legal más genérico (por ejemplo, documentos de política interna de teletrabajo en entidades estatales).

Este conjunto normativo permite que las empresas del sector servicios en Colombia adopten modalidades flexibles con certidumbre jurídica, respetando las condiciones mínimas de equidad, seguridad social, salud ocupacional y derechos laborales.

5.13 Conclusiones

La revisión integral del concepto de flexibilidad organizacional en empresas del sector servicios permite comprender que esta no es una tendencia pasajera, sino una transformación estructural del mundo laboral. A lo largo de esta relatoría, se ha evidenciado que la flexibilidad implica cambios profundos en la cultura, el liderazgo, la gestión del talento y la estructura operativa de las organizaciones.

En primer lugar, la flexibilidad se consolida como una respuesta estratégica ante la volatilidad del entorno. Permite a las empresas adaptarse a las exigencias del mercado, reducir costos operativos, mejorar la productividad y mantener la continuidad del negocio en tiempos de crisis. En el sector servicios, esto se traduce en una mayor capacidad de respuesta ante los clientes, una gestión más eficiente de los recursos humanos y un mejor posicionamiento competitivo.

En segundo lugar, la flexibilidad organizacional impacta directamente en la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Al promover la inclusión, la igualdad de oportunidades y la conciliación entre la vida personal y laboral, las empresas contribuyen al bienestar social y

fortalecen su reputación. Asimismo, las prácticas de trabajo remoto e híbrido favorecen la sostenibilidad ambiental, al reducir desplazamientos, consumo de energía y emisiones de carbono.

No obstante, la flexibilidad también presenta retos importantes. Su implementación requiere un cambio cultural profundo, liderazgo empático y políticas organizacionales basadas en la confianza y la comunicación. Sin estos elementos, la flexibilidad puede degenerar en inequidades, aislamiento o sobrecarga laboral. La clave está en equilibrar autonomía con responsabilidad, y tecnología con humanidad.

Desde el punto de vista normativo, Colombia ha avanzado significativamente al establecer leyes que regulan el teletrabajo, el trabajo en casa y el derecho a la desconexión. Sin embargo, aún es necesario fortalecer los mecanismos de control y promover una cultura de cumplimiento que garantice la equidad laboral. La legislación debe evolucionar hacia modelos más amplios de flexibilidad, que incluyan la dimensión horaria, funcional y contractual, sin afectar la estabilidad ni la seguridad social de los trabajadores.

Finalmente, la flexibilidad organizacional se proyecta como una herramienta de transformación y sostenibilidad a largo plazo. Las empresas del sector servicios que logren integrarla de forma coherente con su cultura, su liderazgo y su estrategia corporativa estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos de la era digital y para generar valor social, económico y ambiental.

En palabras de *Drucker (1999)*, “la mejor manera de predecir el futuro es crearlo”; y la flexibilidad organizacional es, precisamente, el camino para construir ese futuro laboral más humano, adaptativo y sostenible.

En la actualidad, la flexibilidad organizacional representa mucho más que una estrategia de supervivencia: es el pilar sobre el cual se está reconstruyendo la estructura empresarial del siglo

XXI. En el sector de servicios, donde el valor proviene principalmente del talento humano, la innovación y la experiencia del cliente, la flexibilidad se consolida como una ventaja competitiva sostenible que impulsa la eficiencia sin sacrificar el bienestar de las personas.

Desde una perspectiva global, la tendencia hacia modelos laborales híbridos y dinámicos ha demostrado ser clave para la resiliencia organizacional. Las empresas del sector servicios que adoptan políticas de flexibilidad logran una mayor capacidad de adaptación ante los cambios tecnológicos, sociales y económicos. Esto les permite mantener operaciones eficientes incluso en escenarios de incertidumbre, como lo evidenció la pandemia del COVID-19, que transformó definitivamente las prácticas laborales en todo el mundo (*Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022*).

Sin embargo, la verdadera fortaleza de la flexibilidad no radica únicamente en la reducción de costos o en el aumento de la productividad, sino en su capacidad para transformar la cultura organizacional. Aquellas empresas que integran la flexibilidad desde una visión humana promueven un entorno donde el compromiso, la creatividad y la autonomía se convierten en motores de innovación. Tal como señala Hill (2021), la confianza, el liderazgo empático y la comunicación transparente son los cimientos que permiten que la flexibilidad sea una herramienta de progreso y no una fuente de desigualdad o desconexión.

En el contexto colombiano, el sector de servicios especialmente en áreas como la educación, la banca, el turismo y las tecnologías de la información ha mostrado un avance importante en la implementación de prácticas flexibles. No obstante, estos avances deben acompañarse de políticas de formación y digitalización que garanticen la equidad de oportunidades entre trabajadores presenciales y remotos. La flexibilidad debe entenderse no como un privilegio,

sino como un derecho laboral emergente que promueve la conciliación, la productividad y la sostenibilidad social (Ministerio del Trabajo, 2023).

Mirando hacia el futuro, la flexibilidad organizacional se proyecta como una fuerza transformadora en la gestión empresarial. Las empresas del sector servicios que integren la tecnología, la analítica de datos y la inteligencia artificial en sus modelos de flexibilidad podrán anticiparse a las demandas del mercado y ofrecer experiencias más personalizadas tanto a empleados como a clientes. Este nuevo paradigma laboral, centrado en la autonomía y los resultados, redefine las nociones tradicionales de trabajo, liderazgo y desempeño.

En síntesis, la flexibilidad organizacional es una inversión estratégica que potencia simultáneamente la competitividad y el bienestar. Su éxito depende de una implementación ética, inclusiva y sostenida por una cultura organizacional basada en la confianza. Si las empresas del sector servicios logran equilibrar los intereses corporativos con las necesidades humanas, no solo garantizarán su permanencia en el mercado, sino que también contribuirán a la construcción de un futuro laboral más equitativo, resiliente y sostenible.

La flexibilidad no debe entenderse como una meta alcanzada, sino como un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. En palabras de *Robbins y Judge (2019)*, las organizaciones más exitosas son aquellas que aprenden más rápido que los cambios del entorno. En ese sentido, la flexibilidad organizacional no es solo una respuesta a las exigencias del presente, sino la clave para liderar el futuro del trabajo.

Apéndice L. Correlatoría seminario 3**Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación****A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Correlatoría**

Sesión III Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios”

Tema específico: Retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en empresas del sector servicios

Presentado por: Nidyan Lorena Basto Moreno

Fecha: 31 de octubre de 2.025

1. Aspectos que complementan el tema de exposición. La información presentada complementa de manera significativa el análisis sobre los retos y beneficios de implementar la flexibilidad organizacional en empresas del sector servicios. Por un lado, se evidencia que la flexibilidad trae beneficios relacionados con el bienestar laboral, como la conciliación entre la vida personal y profesional, la autonomía, la motivación y la mejora en el clima organizacional. En el sector servicios, donde el talento humano es el eje de la atención al cliente, estos beneficios se traducen en mayor calidad del servicio, reducción de la rotación de personal y mayor compromiso de los colaboradores.

Por otro lado, la flexibilidad también fortalece la productividad, especialmente en actividades que requieren creatividad, innovación o gestión del conocimiento. La posibilidad de trabajar bajo metodologías ágiles, realizar teletrabajo o gestionar horarios flexibles permite que los trabajadores organicen mejor su tiempo y desarrollen soluciones más eficientes. Sin embargo,

los retos también son evidentes: la hiperconectividad, la fatiga digital, el aislamiento y la dilución de límites entre lo personal y lo laboral son riesgos que afectan con frecuencia a empresas de servicios que dependen de interacciones humanas continuas. Además, pueden surgir inequidades entre roles que pueden teletrabajar y roles que deben mantenerse presenciales, afectando el clima laboral si no se gestiona con justicia.

2. Reflexión crítica. La flexibilidad organizacional ha sido presentada comúnmente como un avance moderno y deseable en la gestión empresarial, pero su implementación no siempre es tan sencilla ni totalmente positiva. Si bien los beneficios son innegables, la reflexión crítica apunta a que la flexibilidad no debe entenderse como una solución universal. En muchos casos, las empresas adoptan prácticas flexibles motivadas más por tendencias que por una comprensión profunda de sus implicaciones. El riesgo es que se implementen políticas superficiales que generen más carga al trabajador, como exigir disponibilidad continua, invisibilizar los límites personales o trasladar responsabilidades administrativas al empleado.

Asimismo, existe una tensión entre la autonomía prometida y los mecanismos de control que algunas organizaciones mantienen, como softwares de monitoreo o expectativas de inmediatez en la respuesta. Esto convierte la flexibilidad en una paradoja: se ofrece libertad, pero se controla más. Por ello, la flexibilidad debe analizarse desde una visión crítica que considere no solo el bienestar y la productividad, sino también la ética laboral, la justicia organizacional y el equilibrio real entre libertad y responsabilidad.

3. Contenido. Se aborda cómo la flexibilidad permite adaptar estructuras y procesos a las necesidades cambiantes del entorno, favoreciendo el bienestar y la productividad mediante prácticas como la autonomía laboral, los horarios flexibles y el trabajo remoto. Al mismo tiempo, se presentan los desafíos asociados, entre ellos la hiperconectividad, la fatiga digital, la pérdida de

límites entre vida personal y laboral, el aislamiento y los riesgos de inequidad. También se resalta la necesidad de políticas claras, comunicación efectiva y acompañamiento por parte de líderes adaptativos que garanticen un equilibrio entre la libertad de los trabajadores y la eficiencia organizacional. En conjunto, el contenido ofrece una comprensión amplia de cómo la flexibilidad puede convertirse en una herramienta transformadora cuando se gestiona de manera responsable y estratégica.

a) Aspectos relevantes del tema. Entre los aspectos más relevantes de la flexibilidad organizacional se destacan su impacto directo en el bienestar laboral, especialmente porque promueve la autonomía, la conciliación personal y profesional y un clima de confianza que mejora la satisfacción de los empleados. También resulta clave su influencia en la productividad, ya que una correcta implementación permite mayor eficiencia, innovación y adaptabilidad frente a los cambios del entorno. Asimismo, es fundamental reconocer los riesgos asociados, como la hiperconectividad, el aislamiento, la sobrecarga digital y la inequidad entre trabajadores, factores que pueden afectar negativamente el rendimiento si no se gestionan adecuadamente. De igual manera, sobresale el papel del liderazgo adaptativo como elemento decisivo para equilibrar libertad, control y bienestar, garantizando que la flexibilidad se traduzca en beneficios reales y sostenibles para la organización.

b) Acuerdos y desacuerdos. En general, existe acuerdo en que la flexibilidad organizacional ofrece beneficios significativos para el bienestar y la productividad, especialmente cuando se implementa con claridad y acompañamiento, ya que permite mayor autonomía, motivación y eficiencia en los procesos. También se reconoce que los riesgos identificados como la hiperconectividad, el aislamiento y el tecnoestrés son reales y deben ser gestionados de forma responsable. Sin embargo, persisten desacuerdos relacionados con el nivel adecuado de autonomía

que deben tener los trabajadores, los mecanismos de control utilizados por algunas organizaciones y la equidad entre los roles que pueden acceder a modalidades flexibles y aquellos que deben permanecer en presencialidad. Asimismo, mientras algunos sectores defienden el teletrabajo como modalidad permanente, otros consideran que puede debilitar la cohesión y pertenencia del equipo, generando posturas divergentes sobre su conveniencia y alcance.

4. Claridad de la exposición. El contenido de la exposición fue muy claro y se logró abarcar toda la temática propuesta.

5. Capacidad de Comunicar y Liderar el grupo. Se presentó el tema elegido para esta sesión, durante el desarrollo se llevó a cabo su respectivo control.

Apéndice M. *Protocolo seminario 4***Universidad Industrial De Santander De Proyección Y****Educación A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación del protocolo****Sesión Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios”**

Tema específico: “Experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas”.

Presentado por: Maryuri Alexandra Vera Sánchez**Fecha:** 07 de noviembre 2025

Asistentes y funciones

Luz Helena Villamizar Cáceres – Directora

Nidyan Lorena Basto Moreno – Relator

Marilza Velasco Angulo - Correlator

Laura Estefany Marín Quitian – Participante

Maryuri Alexandra Vera Sánchez –Protocolante

Siendo las 8:00 pm se dio inicio por vía Zoom a la cuarta relatoría del seminario de investigación titulado “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en las empresas de servicios”, el tema abordado en esta relatoría fue las experiencias empresariales

relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.

a) Comentarios del protocolo anterior: En la relatoría anterior se trabajó el tema relacionado con la identificación de los retos y beneficios de la implementación de la flexibilidad organizacional en las empresas del sector servicios. Se destacó que entre los principales beneficios se encuentran la mejora en la productividad, la adaptación a las necesidades de los clientes, la reducción de costos operativos y el fortalecimiento del bienestar de los colaboradores. De igual manera, se mencionó que la flexibilidad favorece la innovación y contribuye a la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, también se identificaron retos importantes, como la resistencia al cambio por parte del personal, las dificultades para modificar procesos tradicionales, la falta de preparación tecnológica y la necesidad de un liderazgo capaz de gestionar la transición hacia modelos más adaptativos.

En general, se concluyó que, aunque implementar flexibilidad organizacional implica superar barreras estructurales y culturales, los beneficios obtenidos justifican la adopción de estas estrategias en las empresas de servicios.

b) Evaluación de la relatoría y Correlatoría: La relatora presentó de manera clara y estructurada las experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional y cómo estas han contribuido al mejoramiento de la rentabilidad en empresas de servicios. Su exposición permitió comprender la aplicabilidad de estos modelos en entornos reales y evidenció la relación entre flexibilidad, eficiencia y adaptabilidad.

Por su parte, la correlatora complementó la información profundizando en casos prácticos y resaltando los factores claves para que estas estrategias funcionen adecuadamente, como el liderazgo, la comunicación interna y la gestión del talento humano.

c) Desarrollo de la discusión: Tras las intervenciones de la relatora y la correlatora, se abrió el espacio de participación dirigido por la estudiante Laura Estefany Marín Quitian. Durante el debate se compartieron opiniones relacionadas con la importancia de adoptar modelos de flexibilidad organizacional para responder a los constantes cambios del mercado, especialmente en el sector servicios donde la demanda de los usuarios es dinámica y exige agilidad operativa. Se discutió cómo la flexibilidad puede mejorar la calidad del servicio, incrementar la satisfacción del personal y fortalecer la competitividad. También se abordaron las dificultades que enfrentan las empresas pequeñas para implementarla, debido a limitaciones de recursos o estructuras rígidas. Los participantes comentaron ejemplos cercanos donde la flexibilidad ha permitido mejorar la productividad y reducir la rotación de personal, resaltando la importancia de integrar herramientas tecnológicas, procesos ágiles y una cultura organizacional abierta al cambio.

d) Anotaciones y preguntas del participante: Durante la sesión surgieron preguntas relevantes como:

¿Qué riesgos puede tener implementar flexibilidad sin una buena planeación?

¿Realmente la flexibilidad mejora la rentabilidad o depende del tipo de empresa?

¿Cómo pueden las empresas manejar la resistencia al cambio cuando quieren implementar estos programas?

¿Qué casos de éxito pueden servir como referencia para organizaciones pequeñas del sector?

e) Reglas metodológicas utilizadas: La sesión inició a las 8:00 p.m. y terminó casi a las 10:00 p.m. Durante ese tiempo se hizo la presentación, la explicación de la relatoría, la intervención de la correlatora y el espacio de participación. Se respetó el orden de intervención establecido: directora, relatora, correlatora, participante y protocolante. Las exposiciones se

basaron en lecturas previas, casos reales y material de apoyo que cada estudiante revisó. Para el debate se usó una dinámica sencilla: pedir la palabra, escuchar sin interrumpir y compartir ideas de forma breve. El protocolante tomó nota de los puntos principales de la sesión. Al final, la directora hizo una retroalimentación general sobre el desarrollo de la actividad

f) Conclusiones: La implementación de la flexibilidad organizacional en las empresas de servicios se consolida como un elemento clave para mejorar la rentabilidad, la innovación y la sostenibilidad. Permite adaptarse a entornos cambiantes, optimizar recursos y fortalecer la competitividad, siempre que se acompañe de una gestión humana adecuada, liderazgo adaptativo y equilibrio entre eficiencia productiva y bienestar laboral.

g) Tema de la siguiente sesión: Experiencias empresariales relacionadas con la implementación de flexibilidad organizacional.

h) Anexos (Relatoría – Correlatoría)

Apéndice N. Relatoría seminario 4**Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyección Regional Y Educación****A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la Relatoría**

Sesión IV Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento en empresas de servicios”

Tema específico: Experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.

Presentado por: Nidyan Lorena Basto Moreno

Fecha: 7 de noviembre de 2025

1. Objetivo.

Reconocer experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.

2. Preguntas que motivan a la investigación.

¿Qué contribuyo la flexibilidad organizacional a las empresas del sector servicios?

¿La flexibilidad organizacional siempre deja un impacto positivo en las empresas que la implementan?

¿Las empresas del sector servicios logran adaptar fácilmente la flexibilidad organizacional?

3. Introducción

En un entorno donde los cambios son constantes las organizaciones se ven obligadas a implementar estrategias que les permita adaptarse a la transformación con el fin de seguir mejorando su desempeño y fortalecer su rentabilidad. Es así como la flexibilidad organizacional ha cobrado importancia dentro de las organizaciones ya que se consolidada como una herramienta fundamental para llevar las empresas al éxito. A través del estudio y análisis de diferentes fuentes bibliográficas y experiencias empresariales se evidencia como la implementación de modelos flexibles han impactado positivamente en distintos sectores económicos, promoviendo así la innovación, la eficiencia operativa y el desarrollo sostenible. Para la realización del seminario cuatro se analizaron seis experiencias relevantes, donde la flexibilidad fue aplicada con diferentes enfoques y propósitos evidenciando así sus beneficios y resultados.

4. Desarrollo del tema.

4.1 Trabajo escrito de la investigación Incluye: En el cuarto encuentro de este seminario se lleva a cabo el siguiente desarrollo del tema, fundamentado con sus respectivas fuentes bibliográficas.

4.2 Objetivo

Reconocer experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.

5. Desarrollo del contenido o cuerpo del trabajo

5.1 Caso 1. Alpina

Alpina es una empresa multinacional colombiana de alimentos a base de lácteos, creada en el año 1945. Cuenta con un portafolio de más de 400 referencias y 18 marcas entre los productos que ofrece se encuentra leches, quesos, yogures y bebidas, también se caracteriza por su enfoque en la nutrición infantil. En sus inicios su estructura organizacional estaba diseñada de una manera

tradicional y jerárquica en este sentido la toma de decisiones era determinadas desde la alta dirección sin tener en cuenta la participación de los empleados, por lo que ellos se limitaban a trabajar en cada una de sus dependencias sin la oportunidad de manifestar sus ideas a los directivos en consecuencia esto impedía detectar los problemas y por lo tanto buscarles una solución rápida.

Del mismo modo, la planta procesadora era supervisada de una manera estricta, con roles poco cambiantes y procesos rigurosamente definidos. Aunque este enfoque garantizaba su calidad, reducía la posibilidad de innovación y afectaba el desarrollo colaborativo. A su vez predominaba la comunicación entre departamentos como mercadeo, investigación, logística y producción lo que generaba barreras internas. Como consecuencia, se duplicaban tareas, los procesos eran más lentos y el lanzamiento de nuevos productos se veía afectado por la falta de innovación lo que finalmente impactaba negativamente la experiencia del cliente.

Debido a estas limitaciones Alpina adopto una estructura y cultura organizacional más flexible, este cambio le permitió reconocer que el talento humano era esencial para mejorar su desempeño organizacional, especialmente cuando los colaboradores pueden desempeñarse de una manera polivalente dentro y fuera de la organización. Fue así como se permitió que los empleados participaran en la elaboración de pautas y en la toma de decisiones. Además fortaleció su formación de manera continua y impulsó de una manera más efectiva su participación en actividades sociales. Con todo esto la empresa comprendió que un colaborador satisfecho y motivado puede ejercer mejor sus funciones, ser más eficiente y contribuir de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos. Este enfoque también fomentó el trabajo en equipo el apoyo mutuo y con ello la generación de ideas innovadoras, elementos clave para alcanzar los propósitos institucionales.

Además, debido a la alta competencia del sector lácteo y de alimentos Alpina optó por fortalecer la transformación de procesos internos para lo cual incorporó algunas metodologías ágiles entre ellas:

Scrum. Esta metodología fue adoptada para proyectos de innovación y desarrollo de productos. Alpina la usó especialmente para el desarrollo de nuevos productos mejorar sus procesos logísticos y prototipar rápidamente nuevas ideas. A través de equipos multidisciplinarios, ciclos cortos de trabajo y revisiones continuas, Scrum permite agilizar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia del desarrollo.

Design Thinking. Basado en fases de Empatizar, ideas, prototipar y testear ese enfoque inicia con la comprensión de la necesidad del consumidor. Gracias a esto Alpina diseña productos o reformular existentes, crear empaques funcionales, sostenibles y solucionar problemas desde empatía y la co-creación entre diferentes áreas.

Lean Manufacturing y Lean Startup. Con la iniciativa de Lean Alpina logró eliminar desperdicios, mejorar tiempos de producción, estandarizar procesos sin perder flexibilidad y validar nuevas ideas con ciclos rápidos de experimentación, igualmente, el Lean Startup se enfoca en crear prototipos, medir resultados, aprender y ajustar antes de escalar.

Así mismo, aunque Alpina es una compañía industrial que depende en gran medida de operaciones presenciales, ha implementado medidas de flexibilidad laboral adaptadas a sus funciones. Entre estas se encuentran el horario flexible para algunos roles administrativos, trabajo parcial para áreas compatibles, una rotación de turnos más equilibrada en plantas de producción. Gracias a estas iniciativas de flexibilidad, la organización aumentó la habilidad para modificar procesos ante cambios del entorno (Volbeda, 1996). Estas transformaciones que además de ser necesarias para poder satisfacer la necesidad de los clientes permitieron mejorar el

posicionamiento, reducir los tiempos y costos, diferenciación de productos y mejorar su clima laboral de la organización, contribuyendo así a un mejor desempeño organizacional.

Finalmente, Alpina a logrado enfocar su cultura interna desde un enfoque más humano y sostenible una vez comprendido que las personas son una base importante dentro de la organización por eso implemento iniciativas que involucran tanto el empleado como sus familias, Entre ellas se brindó un ambiente de acompañamiento familiar pues organiza jornadas de integración con sus hijos y conyugues, asimismo, fueron creados espacios para la salud mental y emocional pues ofrece servicios de psicología y orientación familiar, adicionalmente invierte en generar seguros médicos para los familiares con el fin de alivianar la carga económica ante emergencias de salud a sus empleados. Además, la formación, preparación y crecimiento personal también forman parte de esta comunidad pues se les brinda la oportunidad de realizar estudios virtuales con el fin de que fortalezcan sus conocimientos y habilidades blandas, promoviendo así el desarrollo integral de su equipo. De este modo se garantiza que los empleados se sientan incluidos, motivados y valorados lo cual contribuye a que sus labores sean más productivas y eficientes.

Figura 48.

Transformación organizacional



5.2 Caso 2. Operación Flexible: Estrategias ante la incertidumbre

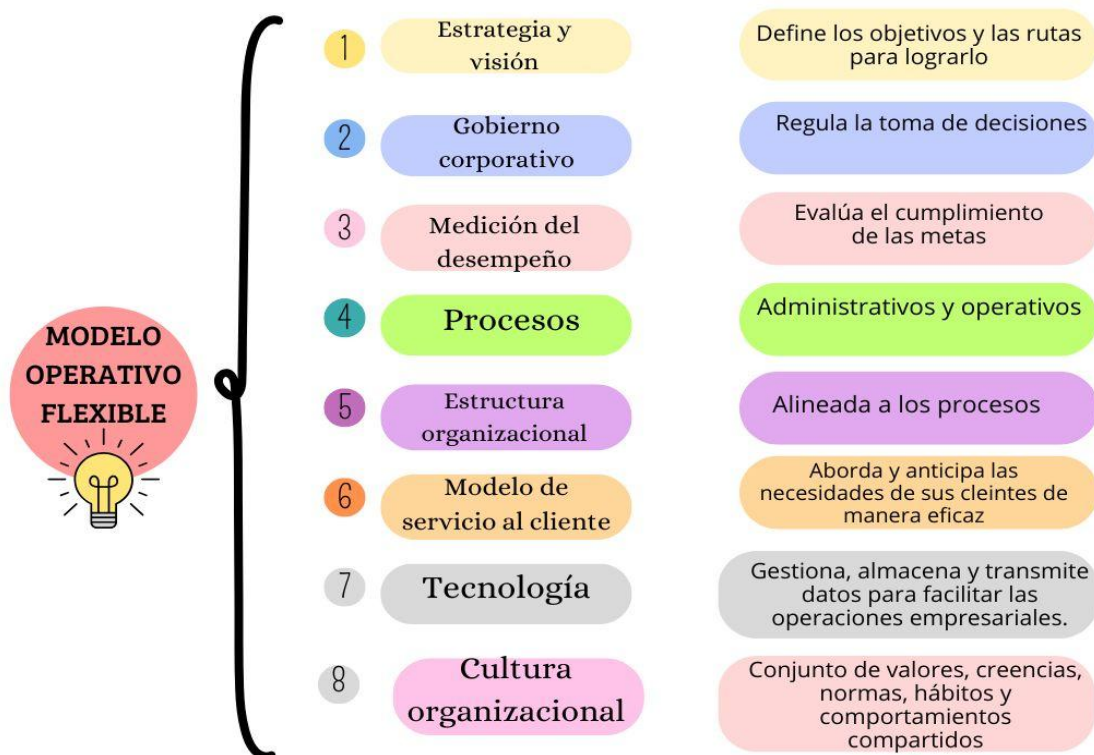
Autor: Bernál & Papell (2024).

El presente documento analiza el caso de Bancolombia, una empresa que pasó de vender por canales intermediarios a atender directamente a los clientes finales, es decir, de un modelo B2B (Business to Business) a B2C (Business to Consumer). Este cambio respondió a las dinámicas de innovación constante del mercado, que exigen la implementación de nuevas tecnologías y una comprensión profunda de las preferencias del consumidor. Para ello, la organización adoptó un modelo operativo flexible, capaz de adaptarse con rapidez y eficiencia a los cambios del entorno.

5.2.1 Capacidades internas y modelo operativo flexible

Figura 49.

Capacidades internas de un sistema flexible, según el modelo de PwC



Un modelo operativo flexible permite ajustar las capacidades organizacionales cuando cambia la estrategia, posibilitando adaptaciones graduales según el tipo y tamaño de la empresa, su gobierno corporativo y su nivel de madurez tecnológica.

5.2.2 Importancia de las alianzas empresariales

La flexibilidad operativa también se ve fortalecida mediante alianzas estratégicas. En este caso, Bancolombia cuenta con tres tipos de alianzas, transversales, colaborativas de uso individual y estratégicas, destinadas a fortalecer la competitividad.

Asimismo, la participación en iniciativas clúster permite la cooperación entre empresas del mismo sector, centros de investigación y entidades públicas, lo que facilita la innovación, reduce riesgos y promueve un uso más eficiente de los recursos.

5.2.3 Relación entre estrategia y estructura

El éxito de un modelo operativo flexible depende del alineamiento entre estrategia y estructura. Si la estrategia cambia, la empresa debe adaptar sus procesos internos, su tecnología y su cultura organizacional para sostener la transformación. Esta premisa refleja la idea de que *“la estructura sigue a la estrategia”* (Chandler, 1962).

5.3.4 Dimensión humana y cultural

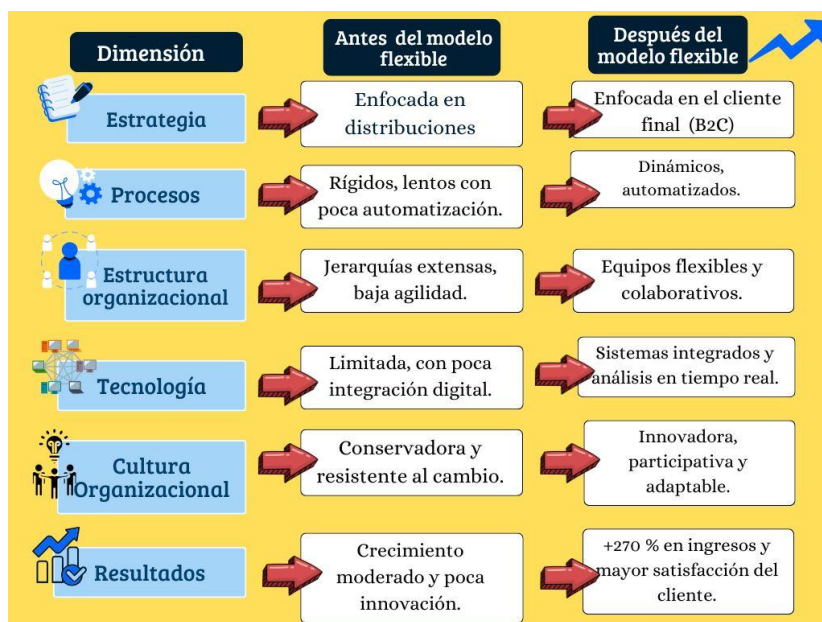
La flexibilidad organizacional requiere una mentalidad abierta, liderazgo participativo y aprendizaje continuo. Por ello, la cultura organizacional y el talento humano son pilares fundamentales del cambio. Sin el compromiso y la participación de las personas, la tecnología y los procesos pierden efectividad.

5.3.5 Impacto económico

El caso de Bancolombia evidencia que la adaptabilidad genera resultados tangibles. La implementación de un modelo flexible permitió un incremento del 270 % en los ingresos, demostrando que la flexibilidad no solo es un concepto teórico, sino también una estrategia rentable y medible.

Figura 50.

Antes y después de la implementación de un Modelo operativo flexible.



Adaptarse es crecer: La flexibilidad convirtió los desafíos del cambio en oportunidades de innovación y éxito empresarial.

Este caso analizado demuestra que un modelo operativo flexible permite a las empresas responder eficazmente a los cambios del entorno mediante la integración de estrategia, estructura, tecnología y cultura organizacional. Combinado con alianzas colaborativas y la participación en clústeres, este enfoque fortalece la competitividad, impulsa la innovación y promueve la sostenibilidad empresarial en contextos inciertos. Sin embargo, su efectividad depende de una gobernanza clara, una cultura organizacional abierta al cambio y una visión estratégica coherente que oriente la transformación de manera sostenible.

5.3 Caso 3. Diseño de una estructura organizacional para grupos estudiantiles que permitan la flexibilidad, agilidad y toma de decisiones: caso ANEIAP.

Autor Córdoba Zambrano, S. (2022)

El caso ANEIAP muestra la importancia de estructuras ágiles y flexibles en organizaciones académicas. Propone equipos de trabajo transversales que faciliten la toma de decisiones y la

continuidad de los procesos institucionales. Este modelo mejora la comunicación, evita duplicidades y fortalece la gestión del talento estudiantil.

ANEIAP (Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción) es una asociación nacional con más de 1500 asociados de todo el país. Su impacto es muy importante a nivel de sus universidades vinculadas y especialmente, de sus egresados. Así, indirectamente se aporta al sector empresarial, el cual obtiene colaboradores más integrales y con una inmersión empresarial adicional que los hace más competitivos en el mercado. Como ANEIAP, hay diversos grupos estudiantiles que son la preparación a un mundo laboral para sus integrantes, desde el liderazgo y gestión de distintos proyectos de impacto directo a distintos grupos de la sociedad.

En este documento propone el diseño de una estructura organizacional flexible y ágil para los grupos estudiantiles, tomando como caso de estudio la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP). El objetivo principal es plantear un modelo que mejore la toma de decisiones, la comunicación interna y la continuidad de los procesos dentro de la asociación.

El autor identifica que los grupos estudiantiles enfrentan limitaciones estructurales derivadas de la alta rotación de sus miembros, la falta de trazabilidad en los proyectos, la rigidez jerárquica y la baja gestión del conocimiento. Estas condiciones dificultan la sostenibilidad de las iniciativas y la adaptación al entorno cambiante universitario.

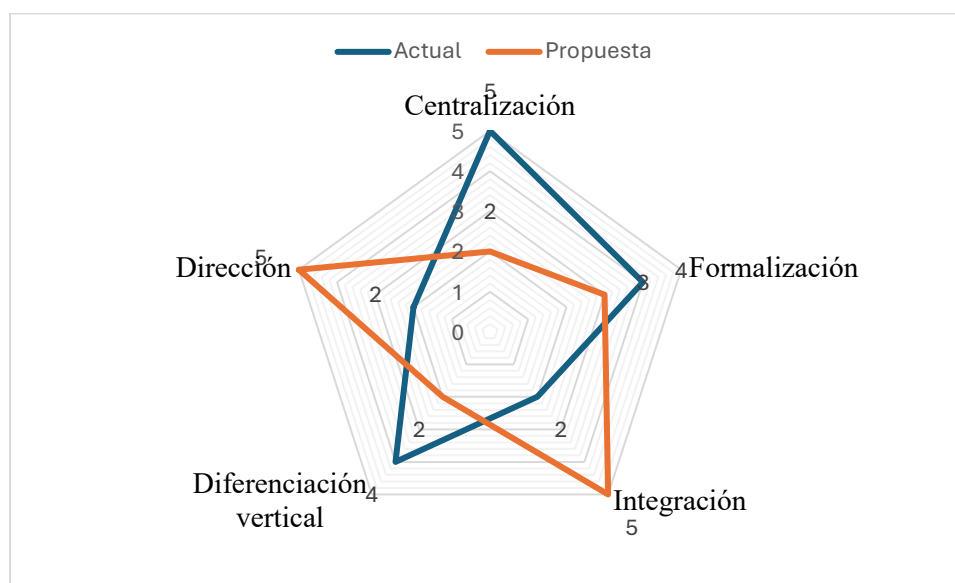
La investigación, de tipo descriptiva y mixta, combina análisis cualitativo (percepciones y roles dentro de la asociación) y cuantitativo (datos de estudios internos y encuestas a asociados). Se apoyó en herramientas como Power BI y la metodología Net Promoter Score (NPS) para visualizar relaciones, percepciones y falencias estructurales.

El estudio muestra que la estructura actual de ANEIAP es altamente centralizada, lo que obstaculiza la flexibilidad y la transversalidad entre áreas. Además, la falta de un plan carrera atractivo reduce la permanencia y participación de los asociados.

Como propuesta, el autor plantea una estructura organizacional circular, basada en equipos transversales y descentralización de la toma de decisiones. Esta estructura busca promover el trabajo colaborativo, la adaptación rápida a los cambios, la participación equitativa y el desarrollo de competencias de liderazgo.

Figura 51.

Evolución de la flexibilidad organizacional en ANEIAP



El modelo propuesto promueve mayor integración y agilidad, reduciendo la centralización y la jerarquía. Esto permite una estructura más flexible, colaborativa y adaptable a los cambios del entorno. Este caso nos muestra como el diseño de una estructura organizacional flexible permite a los grupos estudiantiles, como ANEIAP, mejorar su efectividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación. Integrar la estrategia, la comunicación y la participación de los miembros contribuye a fortalecer la cultura organizacional, la innovación y el impacto formativo de la asociación.

5.4 Caso 4. Flexibilidad laboral en Millennials.

Autor Claudia Marcela Niño de Guzmán Vizcarra (2023)

El documento “Flexibilidad” de Claudia Niño de Guzmán Vizcarra analiza la importancia de la flexibilidad organizacional como una respuesta necesaria ante los cambios constantes del entorno económico, tecnológico y social. El problema de investigación surge a partir de la rigidez estructural que caracteriza a muchas organizaciones tradicionales, las cuales enfrentan dificultades para adaptarse con rapidez a las transformaciones del mercado, la competencia global y la innovación tecnológica.

La autora identifica que, en contextos de alta incertidumbre, las empresas que mantienen estructuras jerárquicas rígidas, procesos estandarizados y comunicación vertical presentan una menor capacidad de reacción ante crisis o nuevas oportunidades. Esta situación plantea la necesidad de repensar los modelos organizacionales y buscar esquemas más dinámicos que favorezcan la adaptabilidad, la agilidad y la innovación.

En su desarrollo teórico, Niño de Guzmán propone que la flexibilidad debe ser entendida como una capacidad integral de la organización, que combina elementos estructurales, tecnológicos y humanos. En el plano estructural, implica rediseñar las jerarquías, descentralizar la toma de decisiones y fomentar el trabajo transversal entre áreas. En la dimensión tecnológica, supone incorporar herramientas digitales, automatización y sistemas de información que permitan procesos más ágiles. Finalmente, en la dimensión humana y cultural, resalta el papel del liderazgo participativo, la confianza y el aprendizaje continuo como bases para consolidar una cultura de cambio.

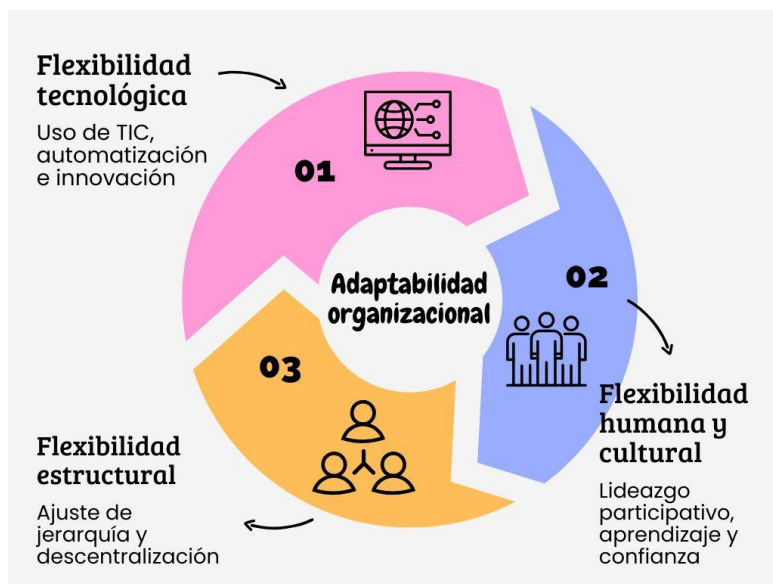
El documento también explora cómo la flexibilidad se vincula con la estrategia empresarial, señalando que no se trata de improvisar, sino de desarrollar estructuras y procesos

capaces de equilibrar estabilidad y adaptación. Las empresas deben aprender a mantener su rumbo estratégico mientras ajustan sus operaciones según las demandas del entorno.

La autora destaca que las organizaciones más exitosas son aquellas que integran la flexibilidad en su ADN corporativo: fomentan la comunicación abierta, empoderan a sus colaboradores y promueven la innovación permanente. En este sentido, la flexibilidad organizacional se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible, al permitir que las empresas evolucionen de manera proactiva frente a los cambios.

Figura 52.

Dimensiones de la flexibilidad organizacional y su contribución a la adaptabilidad empresarial.



La figura representa las tres dimensiones principales de la flexibilidad organizacional propuestas por Niño de Guzmán Vizcarra (2023), las cuales interactúan para fortalecer la adaptabilidad empresarial. La flexibilidad tecnológica permite la innovación mediante el uso de TIC y la automatización de procesos; la flexibilidad humana y cultural impulsa el liderazgo participativo, el aprendizaje continuo y la confianza entre los miembros de la organización; y la

flexibilidad estructural favorece la descentralización y el ajuste de jerarquías. En conjunto, estas dimensiones conforman un sistema dinámico que permite a las organizaciones responder de manera ágil y eficiente a los cambios del entorno.

Este caso muestra que el problema central radica en la tensión entre estructuras tradicionales y entornos cambiantes, y que la solución no se encuentra únicamente en la tecnología o en el rediseño formal, sino en un cambio cultural profundo que impulse nuevas formas de liderazgo, colaboración y gestión del conocimiento.

5.5 Caso 5. Nutresa

Nutresa nació a comienzos del siglo XX, más exactamente en el año 1920 como la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja. Con los años fue adquiriendo acciones de otras compañías convirtiéndose así en un grupo de conglomerados dedicada a la producción y comercialización de alimentos entre los cuales se encuentran carnes frías, galleas, café, chocolates, helados y pastas. Hoy en días es el mayor grupo alimenticio de Latinoamérica y tiene presencia en 73 países a través de diferentes redes de distribución y plantas de producción. Esta compañía también participación la industria metalmecánica y de embalaje, así como en el sector de servicios de alimentación (Food Service) y alimentación animal.

En sus inicios esta organización como era común en su época estaba formada por estructuras jerárquica y rígida. Durante sus primeros diez años, la compañía solo ofrecía un único producto que era el chocolate bajo la marca “Cruz roja”, por lo tanto, su planta de procesamiento era única en Antioquia, lo que hacía que el control y toma de decisiones recayera en la alta dirección en ese caso la gerencia. En cuanto al proceso de producción también era limitado y se centraba en un solo producto, para ello se disponía de poca maquinaria importada, por lo que la mayor parte del trabajo era de manera manual. Eso generaba una baja automatización procesos

lentos y entregas reducidas debido a la fabricación de lotes pequeños los cuales eran supervisados por los directivos. En cuanto a la mano de obra en su mayoría era directa, pero con poca especialización. Los trabajadores desempeñaban oficios tradicionales bajo horarios estrictos, supervisión constante y poca polivalencia, la mayoría de ellos provenían de la región por lo que su contratación era simple y basada en habilidades prácticas para labores como molienda, mezclado, moldeado y empaque. En consecuencia, el éxito del proceso dependía en gran medida de la capacidad individual de los operarios y de la supervisión ejercida por capataces y jefes de planta.

Así mismo, la distribución era muy limitada y centralizada, enfocada principalmente Antioquia y municipios cercanos. Los intermediarios, eran tiendas, abarrotes y mercados locales, la comercialización carecía de una logística estructurada por lo que el transporte se realizaba por vía terrestre mediante de carreteras y en camiones básicos, en algunos casos esto podía poner en riesgo la calidad de entrega del producto y afectaba la relación con el comerciante. En síntesis, la cultura organizacional se caracterizaba por un comportamiento regional y tradicional, basado en la disciplina, la obediencia, el trabajo duro, el ahorro y relaciones laborales poco técnicas. En este sentido la compañía respondía a ese entorno local con poca competencia industrial.

Así pues, en la década de 1930, Nutresa empezó su primera gran transformación enfocada en una estrategia de diversificación, convirtiéndose en accionista de Galletas Noel. Esta iniciativa marcó el nacimiento de un modelo empresarial basado en múltiples negocios complementarios. Y así durante las siguientes décadas fue ampliando su portafolio mediante funciones y adquisiciones clave como la creación de Colcafé, la compra de la Fábrica La Bastilla, la entrada al negocio cárnico con Zenú, y la adquisición de frigoríficos para fortalecer su cadena de suministro. Este proceso consolidó su presencia en sectores como chocolates, galletas, café y cárnicos. Para llevar

a cabo esta estrategia Nutresa, implemento un modelo flexible que abarca la mayor parte de sus áreas empezando por la producción ya que creo sistemas ágiles y especializados capaces de operar con autonomía en cada una de esas divisiones, de igual manera modernizo su planta y equipo con maquinaria altamente tecnológica, moderna y automatizada lo que le permitió la capacidad de ajustar los volúmenes rápidamente según la demanda del mercado. Gracias a la adopción de nuevas metodologías cada unidad productiva puede ser responsable de su innovación, costos y eficiencia logrando así una mejora continua, estandarización y optimización de recursos.

En cuanto al talento humano, esta compañía comprendió que son una base importante para su desempeño y crecimiento así que puso en marcha estrategias enfocadas en el bienestar tanto de sus empleados como a sus familias algunas de estas iniciativas son planes de integración familiar, planes de salud preventiva, campañas de bienestar financiero y acompañamiento psicológico. Así mismo, se componente con el crecimiento personal y formación continua de sus colaboradores para ello pone a su disposición cursos virtuales, en lo que se conoce como Universidad Nutresa, de este modo los empleados pueden adquirir conocimientos que van poniendo en práctica en cada una de sus funciones dentro y fuera de la organización. A su vez, este personal contara con la capacidad de tomar decisiones dentro de cada división y en función del cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas.

Del mismo modo la distribución también se vio beneficiada pues gracias a la diversificación y expansión en su portafolio de productos se creó una red logística multinacional, modelos de abastecimiento flexible con el fin de responder con agilidad a cambios en la demanda, interrupciones y fluctuaciones del mercado teniendo en cuenta la región, el tipo de producto y canal, gracias a la optimización de esas cadenas de logística logro una capacidad para llegar a 72

países, además, esa integración se dio de modo digital lo que facilita el control de inventarios, rutas y abastecimiento.

De esta manera se logró analizar que la flexibilidad organizacional implementada por Nutresa le permitió adaptarse a un entorno cambiante, logrando responder de una manera más ágil a los desafíos del mercado, optimizando sus procesos y expandiendo su presencia geográfica. Además, la flexibilidad organizacional no solo transformó la forma de operar del grupo, sino que se convirtió en el motor estratégico de su alto desempeño, permitiéndole evolucionar de una fábrica local de chocolates a un conglomerado líder en la industria de alimentos.

Figura 53.

Impacto de la flexibilidad organizacional en Nutresa



Por medio de la figura se ilustra como fue el impacto de la flexibilidad organizacional utilizada por el grupo Nutresa en las áreas más importantes de su compañía y como esa adaptación fue dada por medio de un proceso de disciplina, perseverancia, dedicación y responsabilidad para

finalmente convertirse en un grupo ejemplar para las empresas tradicionales que carecen de estrategias que impulsen su crecimiento.

5.6 Caso 6. Bavaria

Bavaria S.A. es una empresa colombiana dedicada principalmente a la producción, distribución y comercialización de cervezas. Fue fundada en 1889 en Bogotá, fundada por Leo Siegfried Kopp y a lo largo de su historia, se ha consolidado como una de las empresas más importantes del país y una de las cervecerías líderes en América Latina. En 2005 pasó a formar parte del grupo internacional SABMiller, y en 2016 dicha compañía fue adquirida por AB InBev, el mayor productor de cerveza del mundo. Hoy, Bavaria opera como parte de esta multinacional. Bavaria tiene un amplio portafolio de productos entre los cuales están Aguila, Poker, Club Colombia, Costeña, Redd's, Corona y Budweise

Teniendo en cuenta que esta compañía fue fundada en los años 80, es importante reconocer que en esa época era común que las organizaciones se diseñaran bajo una estructura jerárquica y rígida. En aquel entonces, la mano de obra no contaba con altos niveles de formación profesional, por lo que los gerentes o fundadores eran quienes ejercían el control y la autoridad en cada nivel de la empresa. De igual forma, los procesos en las plantas eran lineales y repetitivos, lo que generaba poca rotación de funciones. Los empleados se especializaban en una sola área, pues la prioridad era cumplir con los volúmenes de producción y garantizar la calidad, dejando a un lado la innovación. A su vez, esa misma rigidez hacía que los empleados se limitaran únicamente a obedecer las órdenes de sus superiores, sin posibilidad de participar en la toma de decisiones, esto provocaba que las ideas y mejoras provinieran solo de un pequeño grupo de expertos, lo que hacía que los procesos fueran lentos, así como también el cambio o lanzamiento de nuevos productos.

Con el paso del tiempo, especialmente tras su integración a grupos internacionales como SABMiller (2005) y luego AB InBev (2016), Bavaria adoptó un modelo de flexibilidad organizacional orientado a la innovación, la eficiencia y el bienestar del talento humano, para ello se aplicó la flexibilidad funcional la cual permitió que los empleados fueran polivalentes dentro de una organización, para lograrlo Bavaria tuvo que capacitarlos continuamente para que pudieran operar diferentes máquinas en apoyo a los procesos. A sí mismo, la compañía reemplazó las oficinas cerradas por escritorios compartidos generando así más cercanía entre los colaboradores, promovió un trabajo informal eliminando esas barreras tradicionales y garantizando una mejor comodidad, motivación y bienestar con ello los empleados se desarrollarán un sentido de pertenencia por la compañía y se además de contribuir eficazmente a sus labores, se desempeñarán en sus procesos formativos. Con esto también se tiene en cuenta la participación, la generación de nuevas ideas y con ello se abre paso a la innovación, procesos más ágiles, pero sobre todo fortalece la capacidad para poder adaptarse a los cambios y con ello lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La experiencia de Bavaria muestra que la flexibilidad organizacional puede ser mucho más que un ajuste estructural: implica una transformación cultural, de valores, de comunicación, de gestión del talento y de estrategia empresarial. Este tipo de flexibilidad cuando se implementa de forma coherente y con visión a largo plazo, no solo mejora la calidad del ambiente laboral, sino que fortalece la capacidad de la empresa para innovar, adaptarse, crecer y mantenerse competitiva. Para un país como Colombia, con dinámicas de mercado cambiantes, regulación, competencia y desafíos sociales, una empresa que sabe reinventarse internamente tiene ventajas claras: retención de talento, reputación, resiliencia, sostenibilidad y buen posicionamiento.

Conclusiones

El estudio de los seis casos analizados demuestra que la flexibilidad organizacional es una capacidad estratégica imprescindible para que las organizaciones respondan de manera eficaz a los entornos cambiantes y altamente competitivos de la actualidad. A pesar de provenir de sectores, tamaños y estructuras diversas, todas las organizaciones coincidieron en un punto central: los modelos rígidos y jerarquizados limitan el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad.

Finalmente, se evidencia que la flexibilidad organizacional es una habilidad universal y transversal, que potencia la innovación, mejora el clima laboral, acelera los procesos internos y prepara a las organizaciones para enfrentar los desafíos de un entorno incierto. Implementarla de manera coherente y estratégica no solo incrementa la rentabilidad y la sostenibilidad, sino que fortalece la cultura, promueve la colaboración y garantiza que las organizaciones evolucionen a la par del entorno. Así, la flexibilidad organizacional se consolida como un pilar fundamental para el crecimiento y la competitividad de cualquier tipo de empresa o asociación contemporánea.

Apéndice O. Correlatoría seminario 4**Universidad Industrial De Santander Instituto De Proyectos Regional y Educación****A Distancia Gestión Empresarial****Formato para la presentación de la correlatoría**

Sesión I Seminario: “La flexibilidad organizacional como pilar para el crecimiento de las empresas de servicios”

Tema específico: Experiencias empresariales relacionadas con la implementación de programas de flexibilidad organizacional que contribuyeron a mejorar la rentabilidad de las empresas.

Presentado por: Marilza Velasco Angulo

Fecha: 07 de noviembre de 2025

1. Aspectos que complementan el tema de exposición. El análisis de Nokia y Google muestra cómo la cultura organizacional, la innovación y la capacidad de adaptación determinan la permanencia en mercados altamente competitivos. Mientras Nokia mantuvo estructuras jerárquicas rígidas que ralentizaron la toma de decisiones, Google construyó una cultura abierta donde el aprendizaje continuo, la experimentación y la tolerancia al error impulsan la innovación. La diferencia en sus estilos de liderazgo también influyó: Google promovió visiones estratégicas de largo plazo y equipos autónomos, mientras que los líderes de Nokia reaccionaron tarde a cambios tecnológicos críticos, especialmente ante la transición hacia los smartphones táctiles.

Además, Google logró adaptarse a la disrupción tecnológica integrando rápidamente soluciones como inteligencia artificial, servicios en la nube y su ecosistema Android. Este enfoque,

apoyado en una estructura flexible, permitió una ejecución veloz y la diversificación del modelo de negocio. En contraste, Nokia dependió principalmente del hardware móvil y no transformó sus operaciones a la velocidad que exigía el mercado. En conjunto, ambos casos muestran que la flexibilidad, la rapidez en la ejecución y la capacidad de reinventarse son factores esenciales para la sostenibilidad organizacional.

Los casos de Nokia y Google representan dos maneras opuestas de gestionar la innovación, la cultura organizacional y la adaptación al cambio. Mientras Google se consolidó como una empresa altamente flexible y orientada al aprendizaje continuo, Nokia evidenció las dificultades de mantener estructuras rígidas en entornos de transformación acelerada. Estas diferencias permiten comprender por qué una logró mantenerse en la vanguardia tecnológica y la otra perdió liderazgo en el mercado móvil.

Un primer aspecto relevante es la cultura organizacional. Google desarrolló una cultura abierta, colaborativa y orientada a la experimentación. Los empleados cuentan con autonomía para proponer ideas, probar soluciones y aportar desde distintas áreas, lo que acelera el desarrollo de proyectos y favorece la creatividad. En contraste, Nokia mantuvo una cultura más jerárquica, con procesos de aprobación extensos y poco espacio para el riesgo. Esto limitó la capacidad de los equipos para responder con agilidad cuando el mercado empezó a cambiar.

La gestión del talento también marca una diferencia importante. Google se ha enfocado en atraer personas con perfiles diversos y pensamiento crítico, y en ofrecer un ambiente donde el aprendizaje, la comunicación abierta y la movilidad interna son constantes. Nokia, aunque contaba con ingenieros de alto nivel, no logró conectar ese talento con una estructura que potenciara la innovación, lo que redujo su capacidad de respuesta ante las nuevas demandas del mercado tecnológico.

Otro elemento clave es la lectura del entorno. Google utiliza análisis avanzados, investigaciones de mercado y herramientas de monitoreo para anticipar cambios en los comportamientos de los consumidores. Esto le permitió ajustarse rápidamente a la transición hacia plataformas móviles, servicios en la nube y aplicaciones basadas en inteligencia artificial. Nokia, pese a tener información sobre el crecimiento de los smartphones de pantalla táctil, no interpretó con suficiente urgencia la necesidad de modificar su estrategia, lo que generó una brecha entre el conocimiento y la toma de decisiones.

La estructura organizacional también influyó en el desempeño de ambas empresas. Google opera con equipos autónomos, procesos ágiles y ciclos cortos de desarrollo, lo que facilita la innovación constante. Nokia, por el contrario, se vio afectada por una estructura fragmentada que dificultaba la coordinación interna y generaba retrasos importantes en el lanzamiento de nuevos productos.

La gestión del riesgo es otro punto diferenciador. Google promueve un enfoque donde se permite fallar, siempre y cuando el aprendizaje se traduzca en mejoras. Este modelo potencia la creación de productos disruptivos. Nokia adoptó una postura más conservadora, dejando que el miedo al cambio frenara decisiones estratégicas claves, lo que terminó convirtiéndose en un riesgo mayor: perder competitividad frente a empresas que sí apostaron por tecnologías emergentes.

Asimismo, el desarrollo de ecosistemas tecnológicos marcó un contraste profundo. Google logró conectar usuarios, desarrolladores y fabricantes a través de Android, creando una plataforma abierta que se expandió globalmente. Nokia insistió por demasiado tiempo en Symbian, un sistema operativo con limitaciones frente a la experiencia de usuario y la disponibilidad de aplicaciones, factores determinantes para los consumidores modernos.

Finalmente, la velocidad de ejecución y la capacidad de adaptación estratégica fueron determinantes. Google convirtió ideas en productos de manera rápida, diversificó su portafolio y se movió hacia nuevos mercados sin perder consistencia. Nokia reaccionó tarde, lo que pone en evidencia que, en un entorno empresarial cambiante, no basta con tener una visión: es esencial ejecutar con rapidez, revisar la estrategia continuamente y estar dispuesto a reinventarse.

En conjunto, los casos de Nokia y Google muestran que la flexibilidad organizacional, la innovación constante, el liderazgo adaptable y la capacidad de tomar decisiones rápidas son elementos fundamentales para enfrentar los desafíos tecnológicos, económicos y sociales. Estas experiencias refuerzan que las organizaciones que se mantienen abiertas al cambio y que fomentan entornos flexibles tienen mayores posibilidades de sostener su crecimiento y competitividad a largo plazo.

2. Reflexión crítica.

Los casos de Nokia y Google son ejemplos de cómo la gestión estratégica, la innovación y la adaptación al cambio pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el competitivo mundo empresarial. Ambas compañías vivieron transformaciones radicales en sus trayectorias, pero las decisiones que tomaron frente a las innovaciones disruptivas fueron diametralmente opuestas.

En el caso de Nokia durante años la líder indiscutida en el mercado de teléfonos móviles era, sin embargo, la caída comenzó cuando no supo adaptarse al cambio impulsado por el iPhone y los Smartphones con Android. A pesar de su dominio el hardware y su enorme base de usuarios, como Nokia no anticipó la revolución que traía consigo un nuevo enfoque de software y en plataformas abiertas.

Por otro lado, Google ha sido un ejemplo paradigmático de adaptación, innovación constante y diversificación. Desde su inicio como un motor de búsqueda, Google ha expandido exitosamente su influencia en múltiples sectores, desde los sistemas operativos móviles (Android) hasta la inteligencia artificial, pasando por plataformas como YouTube y Google Maps. A diferencia de Nokia, Google entendió que el futuro no solo pasaba por tener una buena tecnología, sino por crear un ecosistema basado en los datos y la experiencia del usuario. La compañía apostó fuertemente por la recolección y el análisis de grandes volúmenes de datos, lo que le permitió personalizar sus servicios y mantenerse en la vanguardia tecnológica. Además, la gestión del talento y la creación de una cultura empresarial innovadora fueron esenciales para que Google siguiera siendo competitiva.

3. Contenido

a) Aspectos relevantes del tema. Los casos de Nokia y Google destacan aspectos relevantes que permiten entender por qué una empresa líder puede caer mientras otra logra mantenerse en la cima a través de la innovación. En el caso de Nokia, su principal debilidad fue la falta de adaptación al cambio tecnológico. La compañía subestimó el impacto de los smartphones y mantuvo un enfoque excesivo en el hardware, sin desarrollar a tiempo un sistema operativo competitivo ni un ecosistema de aplicaciones que pudiera rivalizar con Android o iOS. A esto se sumaron decisiones estratégicas poco acertadas, como la alianza con Microsoft y la adopción de Windows Phone, que no logró atraer a los desarrolladores ni a los consumidores.

Internamente, Nokia enfrentó una cultura empresarial rígida, marcada por la resistencia al cambio y la falta de coordinación entre equipos, lo que ralentizó aún más su capacidad de reaccionar ante la competencia.

b) Acuerdos y desacuerdos. Las historias de Nokia y Google coinciden en que ambas empresas operaron en mercados altamente dinámicos donde la innovación constante era clave. Los dos reconocieron la importancia de la tecnología móvil y buscaron posicionarse globalmente. Sin embargo, difieren en su enfoque estratégico: mientras Google apostó por la apertura, el desarrollo ágil y los ecosistemas colaborativos (como Android), Nokia mantuvo estructuras rígidas y decisiones lentas que limitaron su capacidad de adaptación. Google se fortaleció innovando rápidamente y diversificando, mientras que Nokia perdió terreno por no ajustarse a tiempo a las nuevas demandas del mercado.

4. Claridad de la exposición. La exposición de los casos de Nokia y Google resulta clara cuando se destacan las diferencias en su capacidad de adaptación. Google muestra un enfoque transparente y coherente: apuesta por la innovación continua, la apertura de plataformas y la toma rápida de decisiones. En contraste, el caso de Nokia evidencia falta de claridad interna, ya que sus estrategias no se comunicaron de forma efectiva y la empresa no logró alinear sus

equipos frente a cambios tecnológicos. Comparar ambos casos permite entender de manera clara cómo la agilidad, la comunicación y la flexibilidad marcan la diferencia entre el éxito y el estancamiento organizacional.

5. Capacidad de comunicar y liderar el grupo. Un liderazgo efectivo inspira confianza, motiva al equipo y facilita la colaboración. Cuando la comunicación es abierta y precisa, el grupo trabaja con mayor coordinación, resuelve conflictos con agilidad y se mantiene enfocado en las metas. En esencia, un buen líder guía no solo con instrucciones, sino con ejemplo, empatía y la habilidad de conectar a las personas alrededor de un propósito compartido.