

**FACTORES CRÍTICOS DEL ENTORNO EXTERNO PARA LAS
ORGANIZACIONES: UNA MIRADA FRENTE AL MUNDO VUCA**

**CRITICAL FACTORS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT FOR THE
ORGANIZATIONS: A LOOK AT THE VUCA WORLD**

Jeison Andrés Téllez Villamil¹ José Fernando Castañeda Pérez² Andrés Felipe Cortés
Franco³

Asesor: Andrea Mosquera Guerrero

RESUMEN

El objetivo del presente artículo fue realizar una investigación de los criterios emitidos por diferentes autores sobre el estudio de los entornos externos, en donde se han realizado análisis de distintos estudios que describen cómo afectan directamente a las organizaciones ya sea de forma positiva o negativa, además de estudiar la forma en la que se desarrolla el ambiente VUCA en el cual las empresas deben adaptarse a los cambios del mercado y generar estrategias para su sostenibilidad. En cuanto a la metodología de la investigación es de tipo exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo, se recurrió a fuentes de información secundaria, como artículos de investigación y revistas especializadas por medio de la revisión de bases de datos como Google Scholar, buscando los patrones que se enmarcan tanto a nivel nacional como internacional. El enfoque se enfatizó en los tiempos modernos que se experimentan cambios globales, estos influyen en gran medida en los sectores empresariales y financieros que impactan de diferentes formas a las organizaciones. En conclusión, es fundamental el análisis externo ya que se pueden identificar una serie de

¹ Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Unicatólica, correo electrónico: yatellez11@gmail.com

² Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Unicatólica, correo electrónico: jose_fernando.22@hotmail.com

³ Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Unicatólica, correo electrónico: afcortes04@gmail.com

oportunidades y amenazas existentes en el entorno de las organizaciones que hasta cierto punto pueden modificar o influir en el desempeño y crecimiento de las empresas.

PALABRAS CLAVES: Entornos, análisis, adaptación, VUCA, estrategias, organización.

ABSTRACT

The objective of this article was to carry out an investigation of the criteria issued by different authors on the study of external environments, where analysis of different studies has been carried out that describes how they directly affect organizations either positively or negatively. In addition to studying the way in which the VUCA environment develops in which companies must adapt to changes of the market and generate strategies for its sustainability. Regarding the research methodology, it is exploratory-descriptive with a qualitative approach, secondary information sources were used, such as research articles and specialized journals by reviewing databases such as Google Scholar, looking for patterns that they are framed both nationally and internationally. The focus was emphasized in modern times that are experiencing global changes, these influence the business and financial sectors that impact the organizations in different ways. In conclusion, external analysis is essential since a series of opportunities and threats existing in the environment of organizations can be identified that to some extent can modify or influence the performance and growth of the companies.

KEYWORDS: Environment, analysis, adaptation, VUCA, strategies, organization.

1. INTRODUCCIÓN

En los tiempos modernos se perciben cambios constantes en el mundo, los cuales influyen ampliamente en las organizaciones. Por lo tanto, es cada vez más necesario que las empresas sean conscientes de estas transformaciones, ya sea en el comportamiento de los clientes, en el contexto económico y gubernamental, o incluso compitiendo, una de las dimensiones clave, es el análisis de los entornos externos, el cual consiste en observar las oportunidades y amenazas de las organizaciones (Nadal, 2016).

Para Taipe & Pazmiño (2015), el entorno externo determina las posibles amenazas, oportunidades, incidentes y los factores demográficos, ecológicos, sociales, políticos y tecnológicos que ocurren en un lugar y puedan interferir en la empresa o negocio. Es importante llevar a cabo un estudio de viabilidad, analizando todos estos aspectos y tener en cuenta a la hora de crear una empresa, llevarla al éxito y que realmente se conozca la factibilidad de crearla en un determinado lugar. Se deben establecer los factores que protegen a las organizaciones de amenazas o desarrollar nuevas oportunidades, el entorno externo implica aspectos en los que la compañía no tiene control, como el clima, las crisis económicas, las tasas de interés, las políticas ambientales, los cambios en la legislación, entre otros.

Las empresas de hoy en día se enfrentan a ambientes muy complejos, diversos y globales, deben monitorear e investigar constantemente su entorno, anticipándose de alguna manera sus efectos, como es analizando a sus competidores, también a otros grupos de interés (stakeholders), generando estrategias que les permitan tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones, a través del análisis del entorno se determina a qué se enfrenta la empresa y cuáles son sus factores clave de éxito.

Algunas organizaciones actualmente no están teniendo en cuenta los cambios globales que se están presentando en el planeta quedándose atrasados en el tema de innovación y sustentabilidad generándoles pérdidas financieras y en su defecto el cierre de la misma. Las empresas se deben adaptar a las nuevas tecnologías y tendencias culturales a través de estudios de mercados efectuado por especialistas en la materia con el fin de estar un paso adelante a los cambios que se presenten, siendo así una estrategia eficaz para el crecimiento económico de cualquier organización.

Siendo así, el presente artículo presentará como problema de investigación la adaptación del entorno VUCA, término que comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años 90 el cual representa cuatro aspectos que sirven para el análisis de estrategias así como la conducta entre grupos e individuos dentro de una organización (Díaz, 2021). El mundo es volátil debido a los nuevos escenarios desafiantes que retan a la capacidad de mejorar la toma de decisiones, debido a que en el entorno VUCA la mayoría de problemas son interdependientes, dinámicos, interrelacionados y adaptativos en el tiempo (Torralba, 2019).

A raíz de la pandemia del Covid – 19 se generó la incertidumbre de hacia donde se dirigía la economía mundial con los cierres de establecimientos, desempleo, cuarentenas estrictas, algo que no se veía desde la última pandemia conocida como la gripe española que sucedió entre los años 1918 – 1919, era algo que no se veía venir y que la mayoría de empresas no lo tenían presupuestado en sus bases financieras, ocasionando reducción de ingresos, reducción de gastos y despidos masivos. Pero gracias a ello mejoro en parte el problema ambiental debido a la poca afluencia de personas en las calles y reducción de emisión de gases por parte de los automotores (Cepal, 2020). Por ello se busca responder la pregunta ¿Cuáles son los factores críticos del entorno externo que deben considerar las organizaciones para afrontar los desafíos de un mundo VUCA?

2. METODOLOGÍA

Este documento está basado en la revisión de literatura y conceptos de autores sobre el análisis de entornos externos los cuales afectan directamente a las organizaciones ya sea de forma positiva o negativa, además de estudiar la incidencia del ambiente VUCA en el cual las empresas deben adaptarse a los cambios del mercado y generar estrategias para su sostenibilidad, es por ello que se realizó una investigación tipo exploratorio - descriptivo con enfoque cualitativo, a partir de la extracción de información de fuentes secundarias como lo son artículos de investigación, revistas y libros por medio de la revisión de bases de datos, principalmente Google Scholar para así llegar a las conclusiones sobre el estudio.

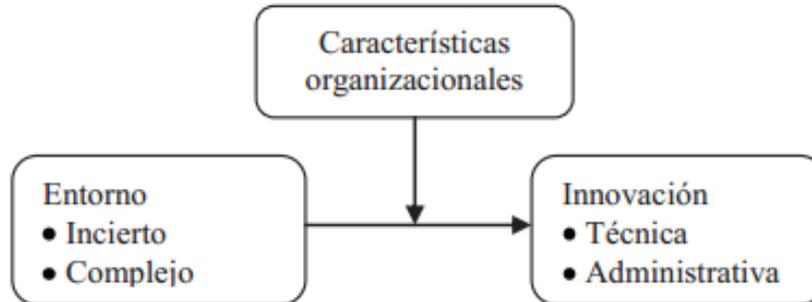
3. DESARROLLO O RESULTADOS

EL ANÁLISIS DEL ENTORNO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA

Cuando se habla de entorno de las organizaciones se ha definido como un factor motivador y directo generador de cambios en las organizaciones, a la hora de realizar la implementación genera innovaciones organizativas importantes que se han definido en varios conceptos. Según Walker, Damanpour & Avellaneda (2009), la definen como un proceso que genera, implementa y desarrolla nuevas ideas. Para Seaden, Guolla, Doutriaux & Nash (2003), es la implementación de nuevos productos, procesos y enfoques administrativos que aumentan la eficacia y eficiencia dentro de las compañías, y para Van de Ven (1986), como la aplicación y desarrollo de nuevas ideas que abarca un orden institucional. Según se observa en la figura 1, las características organizacionales se dividen en dos dimensiones la cual es el entorno (incierto y complejo) así como para la innovación organizacional (técnica y administrativa).

Figura 1

División de las Características Organizacionales



Fuente: Tomada de *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* (Yamakawa & Ostos, 2013).

3.1 Entorno y Empresa

Hernández (2016), plantea que las organizaciones en el mundo se encuentran limitando la gestión y el funcionamiento de sus factores tanto políticos, jurídicos, legales, económicos, ambientales y uno de los más importantes el tecnológico, que designa como entorno empresarial. Por lo tanto, la autora considera que, el desempeño dentro de las organizaciones no depende del comportamiento empresarial interno, si no de las condiciones prevalecientes del ámbito externo, que señalan y/o fijan el curso de las estrategias a acoger. El entorno es cambiante limitando políticas e impactando en el que hacer empresarial. Los directivos y la alta gerencia en la organización tendrán que estar pendientes y realizar un seguimiento en el entorno para así tomar decisiones.

Las organizaciones que apenas empiezan su vida en el mercado tienen el desafío de analizar muy bien el PESTEL el cual es un acrónimo y herramienta utilizada para identificar factores externos los cuales son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Un análisis insuficiente conlleva a la mala toma de decisiones estratégicas y a pasar por alto oportunidades. Se deben analizar las

tendencias actuales, necesidades de los consumidores, estudios demográficos, si no se tiene esto en cuenta, da como resultado la dificultad de hacer proyecciones de ventas a largo plazo o hasta puede llevar a una empresa a la quiebra, es por ello que el análisis PESTEL es uno de los elementos más importantes en la planeación estratégica de cualquier empresa (Marinovic Matovic, 2020).

3.2 Análisis para la gestión del talento en la nueva era

Conrero (2019), indica que en el mundo actual se ha presentado una gran transformación tanto en los trabajadores como en las organizaciones en los ámbitos de la globalización y tecnología, esto conlleva a la sustitución de modelos de producción antiguos, dando lugar a la innovación y a nuevas maneras de trabajar. La globalización ha influenciado mucho el intercambio cultural, tecnológico y hace ver las cosas de una forma diferente, cambiante y compleja, siendo así que las organizaciones esperan que los colaboradores aporten más allá de su rendimiento físico, la capacidad de analizar, pensar y buscar soluciones a los problemas que se presente de una forma eficaz generando valor a la compañía.

Hoy en día las organizaciones se encuentran en constante desafío, el ámbito empresarial a nivel mundial se ha vuelto desfavorable, sombrío, dudoso y versátil. Adecuado al nuevo entorno, emergen cuatro macro tendencias en lo que refiere al recurso humano, la administración y necesidades de las organizaciones dando un recurso efusivo a la gestión de éstos. A su vez, aparece un concepto fundamental para dar respuesta al "nuevo entorno" o "nuevo mundo" el término Human Age. En el nuevo entorno, realizar estrategias empresariales a largo plazo es prácticamente inalcanzable. Las personas que se adaptan a los cambios, que dan respuestas al entorno incierto de una forma ágil, creativa, que rompen los paradigmas y líderes que crean decisión social son los que están mejor preparados para afrontar situaciones complejas. No sirven de nada los antiguos

manuales de estrategias corporativas para un mundo predecible. En la era Human Age, las personas, los valores, principios y talentos son el eje decisivo (Capdevila & Sergi, 2017).

3.3 Fuerzas externas a considerar para realizar un análisis situacional de una empresa

Según Kotler & Armstrong (2008), los factores pueden generar fuerzas para las organizaciones segmentándolas al ambiente empresarial, entre ellas se encuentran dos componentes tanto el externo (que permita determinar las oportunidades y amenazas) como interno que influyen de forma directa o indirecta en las actividades diarias de la compañía. El principal objetivo se encuentra en definir e identificar las debilidades y fortalezas de una organización, y unir las con sus amenazas y oportunidades. En el sector empresarial se diseña un contexto externo primero, en el cual se debe programar un diagnóstico de la compañía, se tiene que iniciar con la planificación, dirección, ejecución, control de actividades y sus responsabilidades, así como, la toma de decisiones y resultados finales, Llevar a cabo un estudio profundo dentro de los procesos de evaluación y control con respecto a la calidad de los productos, servicios, generando una mejor visión de los factores y fuerzas que se consideran necesarias para realizar un diagnóstico situacional de las compañías.

3.4 Comportamiento organizacional, actitud y conducta para lograr ventaja en el entorno logrando competencia en el desempeño laboral.

Afirman Cañarte & Moreira (2018), que la motivación es muy importante en los entornos laborales de las organizaciones, teniendo en cuenta que el colaborador es el eje central de la misma, y que interviene directamente en su crecimiento y productividad por eso el comportamiento organizacional está encargado de estudiar el impacto de los empleados, estructuras o grupos dentro del buen

funcionamiento de la organización, logrando diseñar mejoras y estrategias dentro de la misma.

Por ello es de vital importancia crear herramientas que generan condiciones idóneas para el colaborador como son estar a gusto en el ambiente laboral, generando entornos armoniosos y esta actitud está muy relacionada con los sentimientos, definiéndola como un compromiso en las actividades laborales y acciones dentro de la organización, así como el comportamiento que asumen en sus funciones, para ello es necesario el uso de herramientas en el proceso de coaching empresariales que permitan resolver de alguna manera la dirección y la administración de una organización referente al capital humano creando un reconocimiento de valor y talento de los colaboradores.

El resultado de algunos análisis del clima organizacional aumentan las iniciativas para promover y crear negocios, nuevos proyectos y solución de problemas, mejorará la comunicación interna, facilitará el direccionamiento de la organización, aumentará la competitividad y el desempeño laboral del trabajador al momento de realizar las actividades que se le han asignado, e identificando de esta manera si es apto para el puesto. Para que las empresas logren un grado de eficiencia es de vital importancia laborar en entornos motivadores, que apoyen la participación del personal, generando así sentido de pertenencia (Pedraza Melo, 2017).

3.5 Factores críticos a tener en cuenta en el mundo VUCA

La abreviación VUCA fue identificada primeramente por el ejército de los Estados Unidos a mediados de la década de los 1990, la frase se refiere en inglés a volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity este acrónimo se ha convertido en un término altamente utilizado en todos los sectores de las organizaciones. La revolución digital y las nuevas formas de consumo han despertado en las empresas la necesidad de reinventarse y cumplir con la demanda a través de la

introducción y desarrollo de modelos de liderazgo y nuevos métodos de comunicación, es extremadamente esencial que un líder vea más allá de las necesidades básicas de los clientes y aporte elementos nuevos anticipándose a cualquier evento que se llegara a presentar aprovechando los cambios y tendencias globales (Hameed & Sharma, 2020).

Las organizaciones tanto públicas como privadas en todo el mundo, actualmente deben enfrentar desafíos en un entorno global cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, es así que deben asumir los retos de crisis que se pueden presentar, un ejemplo es lo sucedido por el COVID-19 muchas de estas empresas no tenían previsto que una pandemia podía afectarles tanto negativamente como positivamente dependiendo del modelo de negocio en la organización.

De acuerdo con la OCDE (2018), la volatilidad significa un cambio rápido e impredecible del mercado por lo cual no se pueden predecir fácilmente. La incertidumbre tiene que ver cuando la información relevante no está disponible y se desconoce el resultado final de un evento. La complejidad se refiere al grado de dificultad al ejecutar un proceso o a mayor número de variables más compleja es una situación y la ambigüedad quiere decir cuando se tiene la información relevante disponible pero la situación no está clara, por lo tanto, la incertidumbre y la ambigüedad tienden a confundirse, pero no son lo mismo (Moreno, 2020).

Con base en lo anterior se presentan los factores que las organizaciones deben tener en cuenta ante las continuas transformaciones y crisis que se presentan en el marco de un mundo VUCA:

- **Toma de decisiones en el mundo VUCA**

Una compañía en la cual los líderes toman decisiones riesgosas, responde proactivamente al concepto de VUCA, manejando todos los cambios y

disrupciones, entre las decisiones de alto riesgo se pueden encontrar los pronósticos de ventas en la cual se genera una expectativa comercial y de adquisición de materia prima, en la selección de proveedores con respecto a la calidad de los productos e insumos. En muchas organizaciones las decisiones son tomadas bajo condiciones de riesgo en la cual las personas que las toman no pueden identificar toda la información que caracteriza ciertas situaciones porque pueden ser mucho más complejas que los resultados e indicadores anteriores y es por ellos que los pronósticos no son 100% seguros (Minciu, Berar, & Dobreá, 2020).

Tal como lo establece el término VUCA, la capacidad de las empresas para estar preparados a cambios inesperados y llegado el caso sobrevivir a un conjunto de amenazas sin precedentes del entorno empresarial, deben aprovechar los cambios que se vayan presentando como si fueran oportunidades. La agilidad a su vez se refiere a la capacidad de una organización para hacer frente a un entorno inesperado y ciertos cambios rápidos, la agilidad puede aplicarse a cualquier dimensión de flexibilidad y su mayor virtud es la capacidad de responder rápidamente (Sajdak, 2013).

- **Transformación del mundo VUCA: Competencias Digitales y Teletrabajo**

El mundo VUCA supone un gran desafío en el cual se pretende expresar la vulnerabilidad de los medios para ser más competitivos, de acuerdo con los cambios generados por la tecnología, los mercados y tendencias, las empresas se ven obligadas a realizar proyecciones y pronósticos a corto plazo para enfocar planes y estrategias de trabajo. Las organizaciones bien estructuradas son capaces de responder a las necesidades del momento a través de un equipo de trabajo altamente calificado y con adaptabilidad al cambio, encontrando en la tecnología y el teletrabajo grandes aliados para hacer frente a la situación actual que se está viviendo y continuar con el trabajo diario por medio de aplicaciones y

plataformas de comunicación o videoconferencia como lo son Zoom, Teams y Google Meet (Santillán, 2020).

Esto ha obligado a las empresas y clientes a adaptarse a una transformación digital y mentalidad cultural en lo que se refiere al teletrabajo, logrando así una estabilidad laboral y se generan preguntas como ¿Qué competencias y habilidades deben tener los colaboradores? ¿Cómo es su vida social y familiar? ¿Estado de salud?, una respuesta a esto se orienta hacia el desempeño de los colaboradores para desarrollar sus actividades de forma eficiente y la autogestión (Ramos & Casamayor, 2020).

- **Ámbito social y de ciudad en ambientes VUCA**

Según Zapata, López, Gómez, Franco, & Martínez (2016), el desarrollo sostenible mejora la calidad de vida de una población, igualmente debe afrontarse en el ámbito económico, social y ecológico sin olvidar aquellos principios de salud, la participación de la población y los diferentes sectores en donde se deben fomentar acciones colectivas democráticas, equitativas y con justicia social. Existe una herramienta fundamental que ayuda al progreso de las ciudades que es la gobernanza donde está de la mano con el compromiso político lo que implica que los habitantes de una ciudad son libres en tomar decisiones que favorezcan el desarrollo de este y los beneficien, con esto se logra disminuir inconsistencias en la salud y aumentar la calidad de vida en la ciudad.

Afirman Adrian & Natalucci (2020), que el desarrollo sostenible se ha convertido en un enfoque normativo con una serie de objetivos que han guiado al desarrollo de la sociedad y la economía logrando aspectos que van orientadas al refuerzo de la comunidad promoviendo un crecimiento económico y protegiendo al medio ambiente, ante la preocupación de una posible crisis de deuda, se ha tomado medidas de endeudamiento público que ha sido necesaria para cubrir gastos y de

esta manera exigiendo una lucha contra la pandemia, ante esta situación la deuda externa se ha convertido en un mayor problema en algunos países que se encuentran en desarrollo y que aun padecen de un aumento de capitales registradas hasta la fecha.

- **La gestión de recursos: ¿qué pueden hacer las organizaciones ante la adaptabilidad en un escenario de crisis?**

Existen dos estrategias que son importantes para las compañías en el entorno VUCA que son el cambio y la adaptabilidad, actualmente el mundo se encuentra con un brote de enfermedad llamado coronavirus (COVID-19), que fue notificado el 31 de diciembre de 2019 por primera vez en Wuhan (China), es un gran desafío para las compañías porque deben crear oportunidades en donde su entorno es cambiante, flexible y versátil donde logran respuestas innovados y rápidas, también el recurso humano ha jugado un papel importante dentro de las organizaciones volviéndose una herramienta clave para que los empleados generen estrategias y proyectos organizativos que van a aumentar la competitividad estableciendo así un valor dentro de las compañías, el rol de líder llega a inspirar y motivar creando nuevos escenarios para lograr objetivos comunes (Benitez, 2021).

Según Amigo (2018), la gestión de los recursos dentro de las organizaciones deben considerarse entre la capacidad de análisis, la toma de decisiones y estrategias que se encuentra entre dimensiones internas y externas, deben venir acompañadas con un proceso de apalancamiento estructural y organizativo que contenga un sistema de información para la sustentabilidad de la estrategia, con esto se permite obtener ventaja competitiva dependiendo de la actividad de la organización ya que cada recurso tiene diferentes niveles de importancia.

Diferentes organizaciones de actividad indumentaria como son los de zapatos y ropa del personal de la salud vieron oportunidad de crear, innovar y empezar a realizar equipos para la atención hospitalaria. Aquellas organizaciones que han invertido en recursos de innovación se encuentran en la mejor posición para enfrentar la crisis actual.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye que las organizaciones actualmente realizan estrategias para adaptarse a los cambios continuos en los diferentes sectores como son la industria, servicios y la tecnología, con este entorno se busca nuevos avances que hacen necesario actualizar inmediatamente el conocimiento de las organizaciones. Un entorno bien definido se caracteriza por saber negociar, conocer las necesidades, adaptarse a cambios ambientales, tecnológicos y crear oportunidades de negocios y entre los objetivos más importante es la búsqueda de nuevas ideas, buscar una correcta y eficaz capacidad de afrontar cambios que hagan frente a la dificultad y problemas presentados por lo cual se hace vital trabajar en los valores como lo es el esfuerzo y la perseverancia.

Por lo tanto, a medida que las empresas van evolucionando, los principios teóricos sobre el pensamiento estratégico van aumentando la complejidad, dándole vigencia y un mayor valor estratégico por los representantes de las empresas, lo cual ha permitido construir, identificar, analizar y evaluar los elementos claves que otorgaran el éxito dentro de las organizaciones. Asimismo, al estudiar y revisar el entorno VUCA en que las empresas se desenvuelven, se pueden identificar factores importantes y tomar medidas preventivas para sí mismo otorgándole beneficios y construir estrategias empresariales que se puedan ejecutar en la actualidad.

Los gerentes deben considerar que el entorno VUCA es una realidad en el ámbito empresarial y se debe aprender a vivir en este mundo complejo e incorporar la tecnología y herramientas para no quedarse atrás y fuera de la competencia. El teletrabajo o home office hoy en día se ha convertido en la forma de trabajar más común debido a la pandemia del Covid-19 llevando a las organizaciones a la transformación digital aprovechando los recursos para estar un paso adelante en todo lo concerniente a nuevos procesos y tendencias globales.

5. REFERENCIACIÓN

- Adrian, T., & Natalucci, F. (2020). *COVID-19 Crisis Poses Threat to Financial Stability*. IMF International Monetary Fund. <https://blogs.imf.org/2020/04/14/covid-19-crisis-poses-threat-to-financial-stability/>
- Amigo, A. (2018). *La gestión de los recursos en las Pymes, fuente de su competitividad interna*. Universidad Nacional del Rosario. <https://rehip.unr.edu.ar/xmlui/handle/2133/13898>
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 167-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>
- Cañarte, C. Y., Cantos, M. A., Quimis, L. T., & Figueroa, M. D. (2017). El comportamiento organizacional en su entorno hacia la actitud y conducta del ser humano para lograr ventaja competitiva en el desempeño laboral. *Polo del Conocimiento*, 2(12), 170-172. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/431/pdf>
- Capdevila, E., & Sergi, S. (2017). *¿Lideramos en la era de las personas y el talento?: propuesta para la gestión del talento en la nueva era*. UAB. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2017/178199/TFG_ecapdevilaportaspana.pdf
- Cepal. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=wVDvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=El+talento+humano+en+las+organizaciones:+Claves+para+potenciar+su+desarrollo&ots=YptkDSyfbv&sig=HxFbPe53EET8o_kUV3Xqsusc0Q0&redir_esc=y#v=onepage&q=El%20talento%20humano%20en%20

- Díaz, C. D. (2021). *El liderazgo innovador como método para enfrentar los nuevos entornos VUCA*. Business Innova Sciences, 2(1), 53-66. <http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/33/38>
- Hameed, S., & Sharma, V. (2020). *A Study on Leadership Competencies of the Generation Z in a VUCA World*. Journal of Advanced Science and Technology, 29(9), 2379-2393. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/15294/7735>
- Hernandez, L. (2016). *Entorno y Empresa*. Red de revistas científicas de Acceso Abierto no comercial propiedad de la academia, 22(2), 6-7. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing 6va edición*. Editorial Pearson - Prentice Hall. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PA3&dq=Fundamentos+de+marketing+8va+edici%C3%B3n&ots=Iflm0aJ-Ts&sig=MdkKy8vhTgjjyvM_6gqRuultyRU&redir_esc=y#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20marketing%208va%20edici%C3%B3n&f=false
- Marinovic Matovic, I. (2020). *PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business*. ConScienS Conference, 96-102. <http://society.education/wp-content/uploads/2020/11/ConScienS-Proceedings.pdf#page=101>
- Minciu, M., Berar, F.-A., & Dobrea, R. C. (2020). *New decision systems in the VUCA world*. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 15(2), 236-254. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0015>
- Moreno, M. C. (2020). *VUCA World y lecciones de interdependencia COVID-19*. GIGAPP Estudios/ Working Papers, 7(183), 513-532. <http://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/225/232>
- Nadal, S. (2016). *Entorno externo de la organización*. UNED Universidad Nacional de Educacion a Distancia. http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/1070061/ejemplosanalisambiente.pdf
- Pedraza Melo, N. A. (2017). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. Corporación Universitaria Lasallista, 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Ramos, T., & Casamayor, G. (2020). *Ecosistemas de aprendizaje*. Editorial de la Universitat Oberta de Catalunya. https://books.google.com.co/books?id=ZYvcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sajdak, M. (2013). *An agile, lean or flexible enterprise – are they synonymous or different notions?* ResearchGate, 177-188. https://www.researchgate.net/profile/Maja-Sajdak/publication/255723781_An_agile_lean_or_flexible_enterprises_-_ate_they_synonymous_or_different_notions/links/0c9605243f5f92f355000000/

- Santillán, W. (2020). *El Teletrabajo en el COVID-19*. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746439>
- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction firms. *Construction Management and Economics*, 21(6), 603-612. <https://doi.org/10.1080/0144619032000134138>
- Taipe, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>
- Torralba, F. (2019). Mundo volátil: Cómo sobrevivir en un mundo incierto e inestable. Editorial Kairós. https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=B4WbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Mundo+vol%C3%A1til:+C%C3%B3mo+sobrevivir+en+un+mundo+incierto+e+inestable&ots=Y5yQQSvKlf&sig=1J75QvOFNVipqHuPMFaaAs86l58&redir_esc=y#v=onepage&q=Mundo%20vol%C3%A1til%3A%20C%C3%B3
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Walker, R., Damanpour, F., & Avellaneda, C. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675. <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/ambpp.2007.26508201>
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2013). Influencia del Entorno en la Innovación Organizacional en Empresas de Servicio en Perú. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 582-600. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/xbWQHcXLjhsGVwxNmGKVJVv/?lang=es&format=pdf>
- Zapata, L. S., Ríos, J. M. L., Molina, S. G., Moreno, D. F., & Herrera, E. M. (2016). Ciudades sostenibles y saludables: estrategias en busca de la calidad de vida. *Facultad Nacional de Salud Pública: El escenario para la salud pública desde la ciencia*, 34(1), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5344747>