

“INFLEXIBILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONAL”

Resumen:

El objetivo principal de esta investigación es validar un modelo de medida que permita identificar las dimensiones que componen la inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional. Con este fin, se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) para evaluar qué tan bien las variables medidas representan los constructos, que de acuerdo con varios autores de la literatura, han sido identificadas como restricciones a la flexibilidad en la toma de decisiones organizacional. En este estudio fueron clasificadas en tres dimensiones: limitaciones en la Gestión Estratégica, limitaciones en la Gestión de Recursos Humanos y limitaciones Gestión Financiera.

El análisis está basado en datos recolectados de 229 empresas del contexto mexicano. Los resultados muestran que el modelo propuesto es una buena medida de la inflexibilidad en la toma de decisiones de estas organizaciones. Adicionalmente se identificó que la variable que mejor predice las limitaciones de la gestión estratégica es la falta de objetivos claros; a su vez, la variable predictora más fuerte para las limitaciones en la gestión de recursos humanos es la presencia de conflictos entre el personal y para las limitaciones en la gestión financiera es la caída de las ganancias de la organización. Se espera que este modelo ayude a las organizaciones a identificar y eliminar estas limitaciones que inflexibilizan la toma de decisiones, facilitando así su capacidad de adaptación al entorno.

Abstract:

The main objective of this research is to validate a measurement model that allows to identify the dimensions of inflexibility in organizational decision-making. For this purpose, a Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed in order to test how well the measured variables represent the constructs, that according to several authors of the literature, have

been identified as some constraints on the organizational decision-making. In this study they were classified in three dimensions: Limitations on Strategic Management, limitations on Human Resources Management and limitations on Financial Management.

The analysis is based on data collected from 229 Mexican companies. The results showed that the proposed model is a good measure of inflexibility in organizational decision-making. Additionally, it was found that the strongest predictor of the limitations in strategic management is the lack of clear objectives; regarding to limitations in human resources management, the best predictor is the presence of conflicts between employees; and for limitations in financial management, the strongest predictor is the falling profits of the organization. It is expected that this model will help organizations to identify and eliminate these limitations that constraint the organizational decision-making, facilitating their capability to adapt to the changing environment.

Palabras clave: *Inflexibilidad, toma de decisiones, gestión organizacional*

1.- Introducción

La gestión de las organizaciones es un tema fundamental dentro del ambiente de los negocios, el cual se mueve cada vez a mayor velocidad, enfrentando la creciente globalización de los mercados, el rápido desarrollo de nuevas tecnologías y el surgimiento de nuevas formas de innovación (Brodsky et al., 2012). Para superar estos retos, se ha propuesto un enfoque alternativo para la gestión de estas organizaciones, centrado en el desarrollo de flexibilidad tanto en sus recursos como en la coordinación de sus actividades para responder más fácilmente a las cambiantes oportunidades (Sánchez & Heene, 1997). La labor de la gerencia no es crear la situación donde no existan problemas, sino dirigir a la organización hacia un estado de balance entre flexibilidad y control de sus acciones, que le permita realizar los cambios deseados (Adizes, 1989).

Mientras que la flexibilidad estratégica ha sido ampliamente aceptada como requisito para lograr el éxito de las organizaciones (Kandemir & Acur, 2012) y la literatura sobre toma de decisiones organizacional es extensa (Haropoulou 2013), los estudios que vinculan ambos conceptos son limitados y no existe un consenso en torno a cómo medir la inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional. Por ello en esta investigación se pretende validar las dimensiones que subyacen a esta inflexibilidad con base en la teoría revisada.

2.-Fundamentos teóricos

2.1 Flexibilidad organizacional

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el término flexibilidad como “la cualidad de ser susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”. En la tabla 1, se presentan algunas definiciones que diversos autores de la literatura han realizado sobre este concepto.

Tabla 1. Definiciones de Flexibilidad organizacional de varios autores de la literatura

AUTOR	DEFINICIÓN DE FLEXIBILIDAD
Kickert, 1985)	Método gerencial que se aplica en un entorno turbulento e impredecible.
Adizes (1989)	Es la función del rol emprendedor en la toma de decisiones.
Evans (1991)	Capacidad de ajustar los medios disponibles para lograr el futuro previsto.
Volberda (1996)	El grado en cual una organización tiene variedad de capacidades de gestión y la rapidez a la cual pueden ser activadas para aumentar el control de la organización.
Teece et al. (1997)	Característica de las capacidades dinámicas de la organización que le permite adaptarse a los cambios en el entorno.
Sharfman & Dean (1997)	El grado en el cual los tomadores de decisiones exploran nuevas ideas y suposiciones sobre la firma y su contexto estratégico.
Wright & Snell (1998)	Capacidad de una empresa para reconfigurar con rapidez los recursos y actividades en respuesta a las demandas del entorno.
Kandemir & Acur (2012)	Capacidad dinámica que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas manteniendo alternativas de decisión múltiples y simultáneas.
Bamel et al. (2013)	La capacidad de tomar ventaja de los cambios pragmáticos seleccionando libremente las opciones más adecuadas.

Fuente: Elaboración propia

Los autores revisados coinciden en identificar a la flexibilidad organizacional con la capacidad de adaptación al cambio para mantener su rumbo o adecuarlo ante una situación de

transformación y de acuerdo con Sharfman & Dean (1997) el núcleo de toda adaptación organizacional es el proceso de toma de decisiones, si este proceso es rígido o inflexible, es poco probable que la organización pueda adaptarse. Mandelbaum (1978) señala que la flexibilidad de una organización es disminuida por factores que limitan la capacidad de cambio o crean resistencia a éste y por lo tanto, un camino para incrementar la flexibilidad es identificando y removiendo estas limitaciones. En base a lo anterior, la definición que se propone en esta investigación para la inflexibilidad en la toma de decisiones es la siguiente: “incapacidad en la gestión organizacional de seleccionar libremente la opción más adecuada para lograr la adaptación a los cambios del entorno”.

2.2 Toma de Decisiones

La toma de decisiones organizacional juega un papel importante en la flexibilidad de la organización, debido a que regula la disponibilidad de los recursos monetarios, humanos y físicos, de modo tal que al implementar la política estratégica se puedan alcanzar los objetivos determinados (Krijnen, 1979). La flexibilidad en la toma de decisiones se hace especialmente necesaria para incrementar la velocidad y el acceso preferencial a las posibilidades futuras de la organización y depende de los recursos disponibles así como de la coordinación para la aplicación de éstos en las líneas de acción definidas (Kandemir & Acur, 2012). Por recursos se entienden los activos físicos, humanos y financieros que pueda emplear una organización (Lloréns et al., 2006). Rincón (2012) señala que en la organización existen tres procesos de gestión: primarios o clave, los cuales están relacionados con el propósito de la organización; los estratégicos, que facilitan la guía de actuación para lograr los procesos clave; y los de apoyo, que facilitan los medios humanos y materiales para lograr el proceso clave. Hillerman (2000) por su parte, señala que los aspectos que delimitan la toma de decisiones son las posibilidades financieras, el recurso humano, las estrategias y la estructura de la organización Todo proceso debe poseer la capacidad de ser flexible para

responder a los cambios del entorno. En la siguiente tabla se presentan algunas de las aportaciones de diversos autores que han vinculado la flexibilidad y la toma de decisiones organizacional y el enfoque desde el que abordan esta relación.

Tabla 2. Aportaciones de varios autores a la Inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional

Autor (es)	Enfoque	Variables asociadas a la inflexibilidad en toma decisiones	Aportación / Conclusión
Mandelbaum (1978)	Evalúa la flexibilidad dentro del contexto de la teoría de decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de recursos disponibles • Capacidad de traslado de los recursos • Tiempo de activación de los recursos • Costo por el uso de los recursos 	Establece que las restricciones en los recursos del sistema, ya sea en cantidad, capacidad, tiempo o costo, limitan las acciones que pueden ser tomadas para hacer frente a los cambios y por tanto merman la flexibilidad.
Nutt (1993)	Relaciona los estilos de decisión de los gerentes, con la flexibilidad en la toma de decisiones.	Estilos de decisión: <ul style="list-style-type: none"> • Sintetizador • Enlazador • Analizador • Observador • Procesador de datos 	Señala que los estilos de decisión "analizador", "observador" y "procesador de datos" limitan la flexibilidad en la toma de decisiones y se caracterizan por su preferencia hacia un sólo tipo de información para hacer juicios y tomar decisiones. Los estilos "sintetizador" y "enlazador" se vinculan con una mayor flexibilidad y se caracterizan por buscar fuentes de información amplias, contemplar la influencia de factores externos, facilitar la comunicación y promover la comprensión entre las personas.
Adizes (1996)	Propone que una flexibilidad controlada mantiene a la organización en una etapa de plenitud en su ciclo vital y así se evita su envejecimiento y muerte.	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de dirección • Estructura organizacional • Estrategia • Dotación de personal • Compensaciones • Planeación y objetivos 	Identifica que una flexibilidad controlada en una organización se relaciona con un estilo de dirección no autocrático; con una estructura donde haya reglas y responsabilidades claras; con una estrategia que prepare futuros negocios y líderes; la dotación de personal debe contemplar directivos con roles de administrador, productor, emprendedor e integrador; las compensaciones deben ir orientadas hacia el personal clave; y la planeación y objetivos deben contemplar el control de costos, aseguramiento de ganancias y el lanzamiento de nuevos productos.
Sharfman & Dean (1997)	Buscan explicar los factores que fomentan o inhiben la flexibilidad en la toma de decisiones estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza competitiva • Holgura de recursos • Incertidumbre 	Describe que una menor flexibilidad en la toma de decisiones está vinculada con ambientes más competitivos. Y por otro lado una mayor holgura en los recursos organizacionales y las situaciones con alto grado de incertidumbre favorecen una mayor flexibilidad en la toma de decisiones estratégicas.

Papadakis et al. (1998)	Investiga la relación entre las dimensiones del proceso de toma de decisiones estratégica y los factores de gestión administrativa y contextuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidad • Reportes financieros • formalización de reglas • descentralización jerárquica • comunicación lateral • comportamiento político • Desacuerdos en resolución de problemas 	Las variables del contexto interno de la organización (planeación formal, desempeño financiero, control corporativo y tamaño) muestran efectos más significativos sobre las dimensiones del proceso de toma de decisiones estratégica que las variables externas ambientales (heterogeneidad, dinamismo y hostilidad).
Kandemir & Acur (2012)	Proponen un modelo que integra los recursos necesarios para crear la flexibilidad en la toma de decisiones proactiva estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Orientación a largo plazo • Compromiso interno • Clima innovador 	Sus resultados muestran que existen variables racionales(planeación estratégica), de intuición (clima innovador) y de comportamiento (compromiso interno) que afectan positivamente la flexibilidad en la toma de decisiones estratégicas proactivas.
Bamel et al. (2013)	Examina la relación entre las dimensiones del proceso organizacional y la flexibilidad en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Comunicación • Toma de decisiones colaborativa • Apoyo laboral a la creatividad 	Establecen que la flexibilidad en la gestión organizacional puede ser incrementada a través del trabajo en equipo, la comunicación abierta y la toma de decisiones colaborativa, el apoyo laboral hacia la creatividad es <u>un</u> moderador entre trabajo en equipo y flexibilidad en la gestión.

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que la flexibilidad, como tal, al ser un concepto multidimensional, dinámico y abstracto (Volberda, 1996) ha sido abordada desde diversos ángulos en su relación con la toma de decisiones organizacional. Los trabajos de investigación más recientes no muestran un modelo consensuado para medir esta inflexibilidad. Sin embargo se pueden identificar similitudes entre los autores revisados, por ejemplo: tanto Sharfman & Dean (1997) como Kandemir & Acur (2012) abordan la flexibilidad en la toma de decisiones desde la perspectiva estratégica y Papadakis et al. (1998) examinan la toma de decisiones estratégica, sin relacionarla con la flexibilidad. Por su parte Adizes (1996) y Bamel et al. (2013) parecen vincular más la flexibilidad en la gestión con el proceso organizacional.

Los factores comunes en las investigaciones de dichos autores pueden ser relacionados de la siguiente manera: la planeación estratégica, la orientación a largo plazo y el clima innovador de Kandemir & Acur (2012) junto con la amenaza competitiva y la incertidumbre de

Sharfman & Dean (1997), así como el estilo de dirección en Adizes (1996), se vinculan con la gestión estratégica en una organización. Las dimensiones de trabajo en equipo, comunicación y colaboración en toma de decisiones de Bamel et al. (2013) se relacionan con el compromiso interno de Kandemir & Acur (2012) y con la dotación de personal y compensaciones de Adizes (1996), todos estos factores pueden ser ligados a la gestión de recursos humanos organizacional. Por último Adizes (1996) maneja que los objetivos de una empresa flexiblemente controlada deben orientarse hacia el control de costos y aseguramiento de ganancias y junto con el enfoque de Mandelbaum (1978) que relaciona las restricciones en los recursos con la inflexibilidad y con Papadakis et al. (1998) que resalta la dimensión financiera en el proceso de toma de decisiones estratégica, se identifica que la Gestión Financiera es otro factor que interviene en la inflexibilidad en la toma de decisiones. Por tanto en esta investigación se vinculará esta inflexibilidad con las limitaciones en la gestión estratégica, la gestión de los recursos humanos y la gestión financiera principalmente.

2.3 Gestión Estratégica

La gestión estratégica se asocia con la flexibilidad, dado que se requiere una alta capacidad de pensamiento estratégico por parte de la dirección para dar una rápida respuesta ante los cambios (Volberda, 1996). El proceso formal de la gestión estratégica empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración, pero para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la organización (Jara, 2005). La tarea principal de la gestión estratégica es definir el propósito de la organización (Adizes, 1989) el cual es una meta ambiciosa a largo plazo, construida sobre las competencias existentes y que implica a todos los niveles de la organización (Schilling, 2008).

Además de definir este propósito, otras tareas de la gestión estratégica involucran la fijación de objetivos económico-sociales, de políticas y la detección sistemática de nuevas ideas de productos y oportunidades de mercado (Schilling, 2008) y de acuerdo con Kandemir & Acur

(2012) se espera que las organizaciones con flexibilidad en sus procesos de toma de decisiones sean capaces de lanzar nuevos productos al mercado de una manera oportuna, alcanzando buena calidad y costos de desarrollo satisfactorios. La complejidad de alinear todos estos objetivos, aunada a la dependencia hacia una sola persona en la organización, puede aumentar los problemas de coordinación (Harrigan & Newman, 1990) y los resultados pueden reducir la flexibilidad de la organización (Denrell, 2003). A pesar de ello es común encontrar un estilo autocrático de gestión estratégica sobretodo en empresas jóvenes (Adizes, 1989), por ejemplo en los estudios realizados por Marroquín (2013) donde se vincula el estilo de dirección con la etapa del ciclo de vida, sus resultados muestran que un 71% de las empresas encuestadas se encuentran en las primeras etapas del ciclo de vida organizacional, con una fuerte concentración en la toma de decisiones por parte del fundador, presidente o director general. Esto puede llegar a convertirse en un problema patológico si el fundador domina excesivamente la organización y se depende exclusivamente de él para el éxito de la misma (Adizes, 1989).

Derivado de lo anterior se identifica que entre las limitaciones a la gestión estratégica figuran la falta de definición de objetivos, el estilo autocrático de la dirección y una falta de planeación en estrategias de mercado.

2.4 Gestión de Recursos Humanos

Si la organización fue fundada o es dirigida por varias personas es posible que existan diferentes estilos de gestión y que aparezcan conflictos entre ellos, Adizes (1989) señala que la organización sólo puede prosperar si se trabaja con mutuo respeto entre ellos, porque de lo contrario habrá dificultades para lograr un equilibrio entre flexibilidad y control.

Los procesos de comunicación y las relaciones entre las personas que llevan a cabo una misma actividad, juegan un papel importante en la flexibilidad en las organizaciones

(Krijnen1979, Volberda, 1996). Estos procesos por lo regular atañen a la gestión de recursos humanos en las empresas. Stern & Stalk (2002) señalan que estas relaciones incluyen necesariamente: 1) la relación entre el director o gerente y sus subordinados inmediatos, 2) la relación entre los componentes de la alta dirección y 3) la relación entre los grupos directivos y el personal de apoyo. Si se reduce la diversidad de perspectivas en la organización se disminuye el potencial de conflicto y se facilita la coordinación de actividades (Wright & Snell 1998) y el compromiso interno de grupos de individuos permite el avance de proyectos que impactan la flexibilidad en la toma de decisiones (Kandemir & Acur 2012).

Derivado de lo anterior se identifica que la existencia de un ambiente de conflicto en la organización, tanto entre empleados, directivos, o entre empleados y directivos limitan la gestión de los recursos humanos.

2.5 Gestión Financiera

La perspectiva financiera históricamente ha sido un indicador crítico del desempeño de la organización (Rincón, 2012). Korsgaard et al. (1995) señalan que la eficacia en la toma de decisiones depende en parte de la cooperación de la gestión financiera en la prestación de información y de la vinculación con indicadores financieros para apoyar la estrategia de la organización. Papadakis et al. (1998) refieren que en entornos de adversidad, la gerencia puede buscar explicar e interpretar la situación en términos de análisis financiero e identifican a los reportes financieros como una dimensión del proceso de toma de decisiones estratégica. La gestión financiera es responsable entre otras cosas de manejar con prontitud los problemas relacionados con la sostenibilidad financiera, entendida como la capacidad para funcionar en un nivel en el que los ingresos sean superiores a los gastos (Reissenweber, 2012) y con la escasez de efectivo, el cual es un problema frecuente sobretodo en empresas en crecimiento (Adizes, 1989) ya que el flujo de este efectivo es la fuente principal de financiación de proyectos que representan el futuro de la empresa (Stern & Stalk, 2002). Mandelbaum (1978)

por su parte señala que una fuente de resistencia al cambio es el costo de cambiar y la flexibilidad puede ser mejorada reduciendo dicho costo. Adizes (1996) enfatiza el hecho de que una compañía sin un sistema de control de costos puede aparentar estar haciendo bien, si sus ventas están en aumento, sin embargo los datos de costos vencidos o diferidos pueden estar ocultando las pérdidas, por lo que el control de costos y el aseguramiento de ganancias debe ser un objetivo de empresas que buscan la flexibilidad controlada. Si la organización logra tener la capacidad para movilizar sus recursos financieros con el fin de llevar a cabo acciones preventivas o de respuesta a contingencias futuras en un momento oportuno, se dice entonces que logra la flexibilidad financiera (Byoun, 2011).

De acuerdo con ello, se establece que las limitantes en la gestión financiera implican la falta de efectivo, la disminución en las ganancias y la falta de controles en costos.

Derivado de todo lo anterior se establece la siguiente hipótesis para esta investigación:

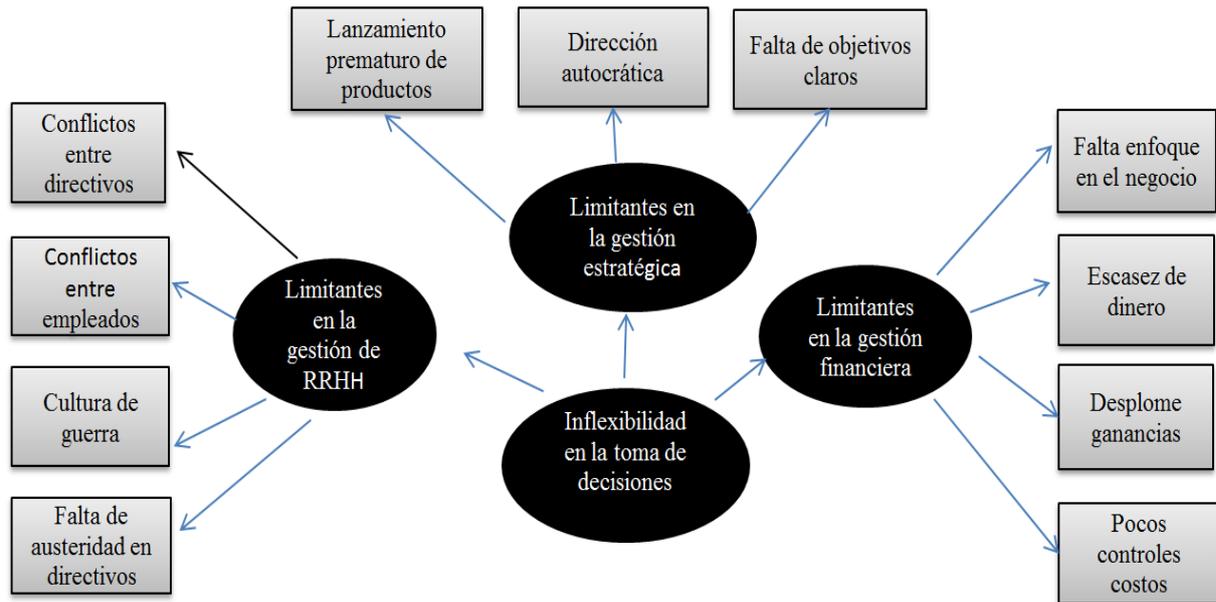
H1: La inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional puede ser medida a través de las limitaciones en la gestión estratégica, las limitaciones en la gestión de recursos humanos y las limitaciones en la gestión financiera.

3.- Objetivo de la investigación

El objetivo que se pretenden alcanzar con este estudio es: Establecer un modelo de medida de los factores que inflexibilizan la toma de decisiones organizacional, asociados a las limitaciones en la gestión estratégica, de recursos humanos y financiera.

En la siguiente figura, se expone el modelo que representa las relaciones que se pretenden comprobar:

Figura 1. Modelo de Inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional, asociada a sus limitaciones en la gestión estratégica, de recursos humanos y financiera.



Fuente: Elaboración propia

4.- Metodología

En este estudio se utilizó como base el cuestionario “*The Adizes Lifecycle assessment survey*” diseñado por el Instituto Adizes y disponible en su sitio web¹, del cual se seleccionaron las preguntas orientadas a la flexibilidad en la gestión estratégica, de recursos humanos y financieros y se adecuó para darle tratamiento estadístico. Cada factor fue medido utilizando de tres a cuatro ítems: para el factor estratégico se buscó medir el estilo de dirección, la definición de objetivos, el enfoque hacia el negocio, el compromiso por parte de la dirección y la planeación sobre lanzamiento de nuevos productos, para el factor de recursos humanos las preguntas se orientaron a medir las relaciones entre directivos, entre el personal y entre directivos y personal; para el factor financiero se midió la percepción sobre el efectivo, el comportamiento de las ganancias y el control de costos. Se utilizó una escala Likert, desde el rango 1 (totalmente de acuerdo) al 5 (totalmente en desacuerdo).

¹<http://mexico.adizes.com/>

El cuestionario se aplicó a 229 empresas cuyos datos fueron tomados del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), donde se descargó una base de empresas de los giros comercio, industria y servicios en el Distrito Federal (México) así como del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a quienes se les envió el cuestionario auto-administrado, excluyéndose instituciones del gobierno y empresas que no registraron la clasificación de su giro.

5.-Análisis de los datos

Para evaluar el modelo de medida, se utilizó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) y se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) utilizando el paquete EQS 6.1. En el análisis de los datos, se contemplaron tres índices de bondad de ajuste absoluto: 1) el error medio cuadrático de aproximación a valores de la población (RMSEA), 2) el índice de bondad de ajuste de Joreskog (GFI) y 3) el índice de bondad ajustado de Joreskog (AGFI). Además se consideraron cuatro índices de ajuste comparativo, que contrastan un modelo hipotetizado con el modelo de independencia, estos índices fueron: 1) el índice de ajuste normado de Bentler- Bonett (NFI), 2) el índice no normado de Bentler-Bonett (NNFI); 3) el índice comparativo de ajuste de Bentler (CFI) y 3) el índice de ajuste de incremento de Bollen (IFI).

6.- Resultados

Del total de las empresas que fueron analizadas, un 20% son industrias manufactureras, un 15% se dedican a actividades de comercio y el restante 65% son empresas de servicios. Así también se clasificó a las empresas por el personal ocupado. En la siguiente tabla se muestra la distribución de las empresas de acuerdo a esta clasificación:

Tabla 3. Distribución de empresas por personal ocupado (rango)

Menos de 50	Entre 51 y 100	Entre 101 y 250	Más de 250	Total
72	67	45	45	229
31.4%	29.3%	19.7%	19.7%	100%

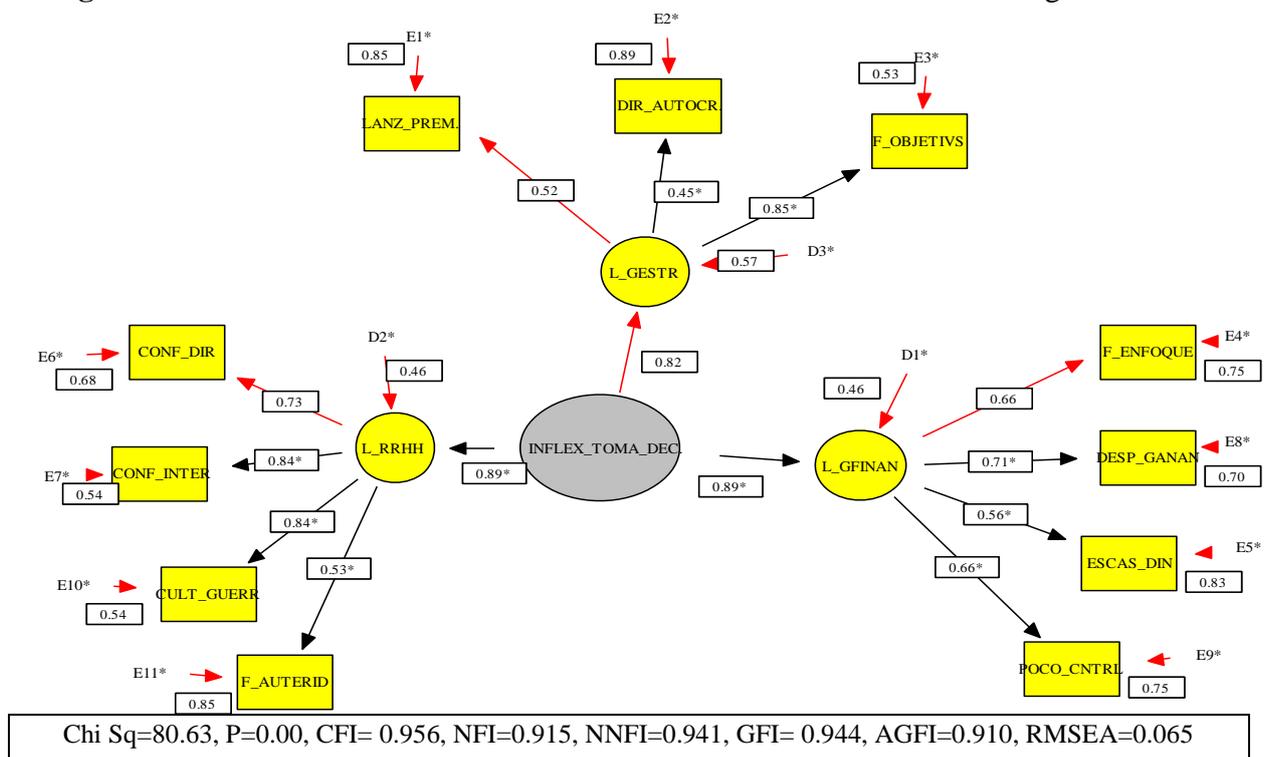
El modelo propuesto presenta un buen ajuste a los datos tanto en los índices de ajuste comparativo, como a los datos de ajuste absoluto y a pesar de que el p-value de la χ^2 es muy pequeño, todas las demás medidas de bondad de ajuste para el modelo fueron satisfactorias, (Bentler 1990, Browne & Cudeck, 1992). En la tabla 3 se detallan los resultados de estas pruebas de bondad de ajuste del modelo.

Tabla 4. Bondad de ajuste del Modelo de Inflexibilidad en la toma de decisiones

Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA)	0.065
Índice de bondad de ajuste de Joreskog (GFI)	0.944
Índice de bondad ajustado de Joreskog (AGFI)	0.910
Índice de ajuste normado de Bentler-Bonett (NFI)	0.915
Índice de ajuste no normado de Bentler-Bonett (NNFI)	0.941
Índice comparativo de ajuste de Bentler (CFI)	0.956
Índice de Ajuste de Incremento o ϕ de Bollen (IFI)	0.956
Chi-cuadrada = 80.628 Grados de Libertad=41 pvalue= .0002	

Los resultados para el modelo de medida se presentan en la siguiente figura que reporta la solución estandarizada, donde las relaciones se establecen en función de los coeficientes de correlación para las variables latentes y de los errores para las variables observables.

Figura 2.- Modelo de medida de la Inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional



En el análisis de las variables, el nivel de significación estadística se fijó en .05. Todas las relaciones resultaron significativas a este nivel, indicando con ello que las ecuaciones que definen el modelo son una buena representación de la información. En la siguiente tabla se muestran las cargas factoriales bajo la solución estandarizada. Hair et al. (2010) recomiendan que estas cargas sean mayores de 0.5. Excepto por la relación de la variable “Dirección autocrática” hacia el factor “Limitantes en la Gestión estratégica” que alcanza un coeficiente estandarizado de 0.452, todas las cargas factoriales estandarizadas fueron mayores a 0.5. Por lo que el modelo presenta validez convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

Tabla 5. Medidas de las ecuaciones con solución estandarizada. (La significancia estadística al nivel del 5% está marcada con @)

Variable		Coeficientes estandarizados	Significancia al 5%
LANZ_PREM	V1	0.523 F3 + 0.853 E1	@
DIR_AUTOOCR	V2	0.452 F3 + 0.892 E2	@
F_OBJETIVS	V3	0.846 F3 + 0.533 E3	@
F_ENFOQUE	V4	0.656 F1 + 0.755 E4	@
ESCAS_DIN	V5	0.562 F1 + 0.827 E5	@
CONF_DIR	V6	0.729 F2 + 0.685 E6	@
CONFL_INTER	V7	0.840 F2 + 0.542 E7	@
DESP_GANAN	V8	0.715 F1 + 0.699 E8	@
POCO_CNTRL	V9	0.663 F1 + 0.749 E9	@
CULT_GUERR	V10	0.844 F2 + 0.537 E10	@
F_AUSTERID	V11	0.532 F2 + 0.847 E11	@
G_FINANC.	F1	0.889 F4 + 0.457 D1	@
G_RRHH	F2	0.890 F4 + 0.455 D2	@
G ESTRAT.	F3	0.823 F4 + 0.568 D3	@

La validez discriminante fue examinada mediante la estimación de los intervalos de confianza al 95% para la correlación entre cada par de factor latente, verificando que no incluyeran el valor 1.0 (Anderson & Gerbing, 1988). En la siguiente tabla se muestra los resultados, donde ninguno de los intervalos abarca 1.0, indicando con ello que el modelo tiene distintos constructos para los 3 factores analizados y posee validez discriminante.

Tabla 6. Validez Discriminante

Factores	Intervalo de confianza (95%)
F1-F2	0.482-0.922
F1-F3	0.280-0.660
F2-F3	0.358-0.802

7.- Discusión

Los resultados de esta investigación permitieron identificar tres dimensiones que forman la inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional, estas dimensiones son: las limitaciones en la gestión estratégica, limitaciones en la gestión de Recursos Humanos y limitaciones en la gestión financiera. La dimensión estratégica ha sido asociada con la flexibilidad en la toma de decisiones con mayor frecuencia en la literatura (Sharfman & Dean 1997; Kandemir & Acur 2012) que las dimensiones de recursos humanos o financiera, las cuales han sido analizadas en su relación con el proceso organizacional y éste a su vez es el que ha sido ligado a la flexibilidad (Bamel et al. 2013). En esta investigación se analizaron empíricamente las tres dimensiones anteriores, con el fin de proponer un modelo de medida a la inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional.

Los resultados mostraron que las variables que explican las limitaciones en la gestión estratégica son: la dirección autocrática, la falta de objetivos claros en la organización y el lanzamiento prematuro de productos, de las cuales, la falta de objetivos claros es la variable que mejor predice esta limitación (coeficiente de correlación=0.846), lo cual es consistente con la literatura que señala que la principal tarea de la gestión estratégica es definir el propósito de la organización (Adizes, 1989). A su vez, entre las variables relacionadas con las limitaciones en la gestión de recursos humanos figuraron la existencia de conflictos internos entre el personal, los conflictos entre los directivos, la percepción de una cultura de guerra en la organización y la falta de austeridad de los directivos, de las cuales los conflictos entre el personal y la cultura de guerra son las variables que mejor explican esta limitación (coeficiente de correlación=0.84). Esto es consistente con los hallazgos de Kandemir & Akur

(2012) que señalan que el compromiso interno de los miembros de la organización afecta la flexibilidad en la toma de decisiones estratégica proactiva, así como con Bamel et al. (2013) que establecen que la flexibilidad en la gestión organizacional puede ser incrementada a través de la comunicación abierta entre sus miembros. Por otro lado, las variables sobre percepción de escasez de efectivo, desplome de ganancias, falta de controles en los costos y falta de enfoque en el negocio, se relacionaron positivamente con las limitaciones de la gestión financiera; de las cuales, la percepción sobre el desplome de ganancias predice mejor la limitación en este tipo de gestión (coeficiente de correlación=0.71). Lo cual está en línea con lo señalado por Adizes (1996) que indica que los objetivos de una organización que busca la flexibilidad controlada deben orientarse al control de costos y aseguramiento de las ganancias.

El modelo de análisis factorial confirmatorio permitió validar que las variables medidas representan los constructos representados en el modelo teórico y de esta manera se confirma la **hipótesis 1**: La inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional puede ser medida a través de las limitaciones en la gestión estratégica, las limitaciones en la gestión de recursos humanos y las limitaciones en la gestión financiera.

7.- Conclusiones

Este estudio provee un valorable punto de referencia para futuras investigaciones sobre la inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional, ya que trata de integrar algunos de sus componentes aún dispersos en la literatura y validar un modelo de medida. En base a este modelo propuesto, se puede decir que los tres constructos analizados: limitaciones en la gestión estratégica, de recursos humanos y financiera, son una buena medida de la inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional.

Esta investigación se diferencia de otros estudios sobre flexibilidad en la toma de decisiones que adoptan una perspectiva más estratégica y se enfocan en factores externos del entorno (Sharfman & Dean 1997, Kandemir & Acur 2012, Papadakis et al. 1998) y está en línea con aquellos que la relacionan más con el proceso organizacional, orientándose más en factores internos de la organización (Bamel et al 2013), estos últimos parecen recibir menos atención en la literatura sobre todo al relacionarlos con la flexibilidad en la toma de decisiones (Papadakis,1998). Los resultados de este estudio consideran tanto la gestión de recursos humanos y financiera (dimensiones relacionadas con aspectos internos de la gestión organizacional) como la gestión estratégica y están de acuerdo con lo establecido por Papadakis (1998) que sugiere que el proceso de toma de decisiones estratégica está más influenciado por factores internos (organizacionales y administrativos) que por factores externos (ambientales).

Es importante señalar que los resultados de esta investigación permiten identificar las dimensiones que forman la inflexibilidad en la toma de decisiones organizacional, mas no inferir causalidad, lo cual es considerado como una de sus limitaciones. De igual manera, otra mejora posible a este estudio está relacionada con la gestión financiera, que aquí fue evaluada sólo a través de medidas subjetivas, aunque es una forma común de medir el desempeño financiero (Nybakk,2012) y estudios previos han mostrado fuertes vínculos entre las medidas objetivas y subjetivas de desempeño financiero (Dess & Robinson, 1984), este aspecto del estudio podría ser mejorado en futuras investigaciones, utilizando ahora medidas objetivas para medir esta gestión.

Finalmente, los resultados aquí presentados pueden ser útiles tanto para directivos como para investigadores, ya que proveen un punto de referencia para identificar y medir las dimensiones que inflexibilizan la toma de decisiones en una organización y de acuerdo con

Mandelbaum (1978) un camino para incrementar la flexibilidad es identificando y removiendo los factores que limitan esta capacidad de adaptación al entorno.

8.- Referencias

- Adizes, I. 1989. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations grow and die and what to do about it*. Prentice-Hall, United States of America.
- Adizes, I. 1996. *The pursuit of Prime. maximize your company's success with the Adizes program*. Knowledge exchange, LLC, Boston Massachusetts.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Bamel, U.; Rangnekar, S.; Rastogi, R.; Kumar, S. 2013. Organizational Process as Antecedent of Managerial Flexibility, *Global Journal of Flexible Systems management*, 14(1), 3-15
- Bentler, P. M. 1990. Comparative fit indexes in structural models, *Psychological bulletin*, 107 (2), 238.
- Brodsky, A.; Egge, N.; Wang, X. 2012. Supporting Agile Organizations with a Decision Guidance Query Language, *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 39-68.
- Browne, M.; Cudeck, R. 1992. Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2) 230-258. Doi: 10.1177/0049124192021002005
- Byoun, S. 2011. Financial flexibility and capital structure decision. Working Paper, Baylor University.
- Denrell, J. 2003. Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management, *Organization Science*, 14(3), 227-243.
- Dess, G; Robinson Jr. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273
- Evans, J. S. 1991. Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework, *Journal of Management Studies*, 28 (1), 69-89.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2010. *Multivariate data analysis*, 7th Ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Haropoulou, M. 2013. *Organizational decision-making and strategic product creation in the context of business sustainability outcomes: theoretical synthesis and empirical findings* Doctoral dissertation, Lincoln University.
- Harrigan, K. R.; Newman, W. H. 1990. Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence, *Journal of Management Studies*, 27(4), 417-434.
- Hillerman, W. 2000. *Toma de decisiones*. Master's Thesis, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- Jara, H. 2005. *Dirección estratégica y saneamiento de empresas: el caso PETROPERÚ 2001-2005*. Master's Thesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- Kandemir, D.; Acur, N. 2012. Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608-622. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00928
- Kickert, W. 1985. The Magic Word Flexibility, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 14, No. 4, pp. 6-31

- Korsgaard, M. A.; Schweiger, D. M.; Sapienza, H. J. 1995. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice, *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Krijnen, H. G. 1979. The Flexible Firm, *International Studies of Management & Organization*, 14(4), 64-90.
- Lloréns, F.; Verdú, A.; García, V. 2006. Flexibilidad estratégica en entornos hipercompetitivos: una visión basada en los recursos financieros de la empresa, *Revista española de financiación y contabilidad*, (129), 387-410.
- Mandelbaum, M. 1978. *Flexibility in decision making, an exploration and unification*. ProQuest Dissertations and Theses, Canadá.
- Marroquín, E. 2013. Estudio exploratorio sobre el estilo de dirección que predomina en la etapa del ciclo de vida organizacional de las empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México. Doctoral Thesis. EGADE Business School Tecnológico de Monterrey, México.
- Nybakk, E. 2012. Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model, *International Journal of Innovation Management*, 16(05)
- Nutt, P. C. 1993. Flexible decision styles and the choices of top executives. *Journal of Management Studies*, 30(5), 695-721.
- Papadakis, Vassilis M.; Spyros Lioukas; David Chambers. 1998. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal* 19.2 (1998): 115-147.
- Reissenweber, B. 2012. Financial indicators in strategic decision making: recommended practices for financial officers at small private colleges and universities in the midwestern united states. Doctoral Thesis. Nebraska University. [online]. Available from Internet: <http://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/109>
- Rincón, R. 2012. Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición, *Revista Universidad EAFIT* 34.111: 43-59.
- Sánchez, R.; Heene, A. 1997. Managing for an uncertain future, *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 21-42.
- Schilling, M. 2008. Dirección estratégica de la innovación tecnológica. McGraw-Hill.
- Sharfman, M.; Dean Jr, J. 1997. Flexibility in strategic decision making informational and ideological perspectives, *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- Stern, C. W.; Stalk, G. 2002. *Ideas sobre estrategia*. Ediciones Deusto.España.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7):509-533.
- Volberda, H. W. 1996. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments, *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Wright, P. M.; Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of management review*, 23(4), 756-772.