

LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA COMO OPCIÓN DE CAMBIO ESTRATEGICO.

Ignacio Tamayo Torres
Leopoldo J. Gutiérrez Gutiérrez

RESUMEN

En estas fechas, un nuevo horizonte se está planteando en el mundo de los negocios, motivado por los cambios tecnológicos, el desarrollo del conocimiento y la evidente globalización. Un modo de combatir esas situaciones de incertidumbre generadas por estos cambios puede ser a través del desarrollo y la utilización de la flexibilidad estratégica. Las empresas deben ser flexibles para manejar los cambios impredecibles y discontinuos del entorno. En este artículo se desarrolla teóricamente el concepto de flexibilidad, revisando sus tipos, pasando a analizar más detenidamente el concepto de flexibilidad estratégica, sus componentes, sus dimensiones y las fuentes para obtenerla. Posteriormente se justifica su presencia en las organizaciones entendiéndola como una actividad susceptible de planificarse desde la organización, como una capacidad que puede ayudar a modificar rápidamente la estrategia actual si es necesario, como una fuente de ventaja competitiva directamente con el desempeño y principalmente como una opción estratégica de cambio.

PALABRAS CLAVE: Flexibilidad, flexibilidad estratégica, opción de cambio organizacional.

1.- INTRODUCCION

La flexibilidad se presenta desde los años 70 como uno de los grandes imperativos de la estrategia de las organizaciones. Con el incremento de la competencia y la globalización de los mercados, las empresas deben de ser capaces de adaptarse a los cambios discontinuos y en ocasiones violentos que se producen en el mercado. Estos aspectos están modificando los tradicionales métodos competitivos (Bettis & Hitt, 1995; Kyats & De Marie, 1998). La manera más efectiva de responder a entornos impredecibles que varían con facilidad a los cambios considerados no normales es a través de flexibilidad estratégica (Ansoff, 1965, 1980). Ésta se presenta como un requisito indispensable para las empresas que quieran sobrevivir en los actuales mercados (Hitt, Kyats y De Marie, 1998). Las innovaciones tecnológicas, los impactos ambientales, las revoluciones políticas y algunos otros factores socioculturales plantean la necesidad de la flexibilidad (Evans, 1991). Así, las empresas disponen de un mayor número de oportunidades de crecimiento, pero también se enfrentan a impredecibles cambios del entorno (Hitt, Ireland & Lee, 2000; Ricart & Nixon, 1998).

Overholt (1997) define las organizaciones flexibles como las aquellas compañías de éxito que institucionalizan su habilidad para adaptarse continuamente y para dirigir la paradoja de crear un entorno estable para el cambio continuo. Son muchos los autores que han destacado la importancia y la necesidad de la flexibilidad de las organizaciones (Thompson, 1967; Perrow, 1970; Ackoff, 1977; Eppink, 1978; Mascareñas, 1982; Kogut, 1985; Harrigan, 1985; Hitt et al, 1998; Paik, 1991; Sanchez, 1993, 1997; Volverda, 1996). Otros han propuesto cómo incrementarla (Ansoff, 1975; Eppink, 1978; Evans, 1982; Harrigan, 1980, 1982). Son numerosos los términos

utilizados o sinónimos que se le han encontrado, tales como capacidad de adaptación, elasticidad, agilidad, sensibilidad, adaptabilidad y versatilidad.

1.- CONCEPTO Y TIPOS DE FLEXIBILIDAD

1.1. Concepto

Históricamente, el concepto de flexibilidad se ha referido a un conjunto de atributos y capacidades que facilitan el cambio. Luna y Gjerding (1996) aluden a la flexibilidad como “la capacidad basada en las estructuras de aprendizaje y procesos para responder con nuevos productos y tecnología a un entorno cambiante”, ofreciendo así una visión operativa de la flexibilidad. Upton (1994) la define como la “habilidad para adaptarse, cambiar o reaccionar con pocas penalidades en tiempo, esfuerzo, coste o desempeño”. La flexibilidad “debería ser capaz de producir y vender los productos necesarios, en el momento oportuno, en el lugar adecuado y al precio correcto” (Roth, 1996). De Leeuw y Volverda (1996) la entienden como el “resultado de una interacción entre la manejabilidad o el control de la estructura de una organización y la capacidad de control dinámico de la gestión o dirección”. La flexibilidad implica en la organización la habilidad de cambiar en base a sus necesidades. Es la habilidad de adaptarse, de un modo reversible, a una situación existente, diferente a la evolución, que es irreversible.

1.2. Tipos de flexibilidad

En la tabla 1 se recogen dos de las perspectivas encontradas en la literatura sobre flexibilidad. Según Volverda (1996) la flexibilidad puede ser entendida desde dos puntos de vista: como una tarea de gestión, ya que aumenta la capacidad de control de la gestión de la organización, y como una tarea del diseño de la organización

1. Tabla 1: Tipos de flexibilidad (I)

Volverda (1997)	Definición	Jonson, Lee, Saini (2003)	Definición
Flexibilidad Operativa	Capacidad para maniobrar en función de las estructuras y metas de la organización.	Flexibilidad Operativa	Habilidad para tratar con fluctuaciones de la demanda, fallo de equipos, complejidad proceso de producción, implementación nuevos productos, nuevas tecnologías
Flexibilidad Estructural	Capacidades de adaptar la estructura, los procesos de decisión y de comunicación	Flexibilidad Táctica	Cambios en el diseño de productos, mix de productos, y tasa de utilización de capacidad
Flexibilidad Estratégica	Capacidad vinculada a los objetivos de la organización y al entorno	Flexibilidad Estratégica	Creación mantenimiento y realización de opciones para el futuro de la

Meta-flexibilidad	Capacidad de aprender, orientada al aumento de las capacidades flexibles.		empresa.
Flexibilidad financiera	Capacidad de convertir activos en otras alternativas con el mínimo coste de cambio para la organización		

Fuente: Elaboración propia.

Como una tarea del diseño de la organización, se mencionan tres variables a tener en cuenta, la tecnología, a través de la automatización de los procesos, de su rediseño; la organización de la estructura y finalmente la cultura de la organización, que deberá cambiar si se desea adaptar la organización a los cambios del entorno. Allaire y Firsirotu (1984), desde una perspectiva cognitiva, definen la cultura organizacional como el “sistema de conocimiento, de percepción, de creencias, de evaluación y de actuación”. Gordon (1991), al estudiar las implicaciones de las influencias de la industria en el cambio de la cultura organizacional alude a ésta como las “presunciones y valores pertinentes para dirigir y competir por la supervivencia y prosperidad de la organización”.

Entendiendo la flexibilidad como una tarea de gestión, se relaciona con la creación y promoción de la capacidad de control de la organización. Esta tarea de gestión incrementa las capacidades que poseen las empresas y la rapidez con la que éstas se activan. Se habla así de los siguientes tipos de flexibilidad:

La flexibilidad operativa o comprende las rutinas basadas en las estructuras actuales o en las metas de la organización. Estas rutinas están dirigidas a las actividades operativas y son reactivas. Otorgan respuestas a cambios predecibles, a corto plazo. Aunque la variedad del entorno sea alta, la empresa se apoya en la experiencia y en la extrapolación para predecir situaciones inciertas. Es el tipo más común de flexibilidad. La flexibilidad operativa es importante en aquellos entornos considerados estáticos o con pocos cambios moderados.

La flexibilidad estructural o capacidad adaptativa para maniobrar ante cambios rutinarios, incluye las capacidades que permiten adaptar la estructura de la organización y sus procesos de decisión y de comunicación a las condiciones de cambio de un modo evolucionario (Krijnen, 1978). La flexibilidad estructural posee dos partes diferenciadas: la primera que surge del diseño de la organización y la segunda que nace de los elementos y actividades de esa estructura.

2. La flexibilidad estratégica hace referencia a las capacidades vinculadas a los objetivos de la organización o al entorno (Aaker and Mascarenhas, 1984). Ante cambios no habituales, no estructurados y no rutinarios, que tienen consecuencias lejanas en el tiempo y necesidades difíciles de atender, la flexibilidad estratégica se convierte en necesaria. La organización debe variar su actual estrategia ante la necesidad de atender situaciones nuevas no controladas. El estudio de la flexibilidad estratégica debe hacerse en sus distintos niveles, corporativo, funcional y de negocio. Hasta hace unos años no ha surgido un cuerpo consistente de literatura sobre flexibilidad estratégica. Este apartado será ampliamente desarrollado.

Otro tipo de flexibilidad hace referencia al proceso de información que facilita la adaptación o ajuste continuo de la flexibilidad de gestión a los cambios del entorno, mediante la adquisición de capacidades. Volverda (1997, p.172) la denomina metaflexibilidad.

Por ultimo, el concepto de liquidez se usa para describir un activo que puede ser rápidamente convertido en otras alternativas con el mínimo coste de cambio para la organización (Evans, 1991). Esto significa que la liquidez puede proveer a la empresa de flexibilidad financiera (Frazer, 1985; Goldman, 1978). Este quinto tipo de flexibilidad podría encuadrarse junto a otros componentes funcionales de la flexibilidad como la mencionada fabricación o producción (Wheelwright, 1984), el marketing (Paik & Jacobson 1993) y los recursos humanos (Upton, 1995). El desarrollo de este criterio, nos conduciría a otra clasificación de la flexibilidad en función de las áreas funcionales de la organización. Tan solo hacemos referencia a dos de ellos, la de producción y la de recursos humanos, por su importancia el desarrollo de la empresa.

Ramasesh y Jayakumar (1991) establecen una clasificación sobre la flexibilidad de producción, en donde se mencionan, entre otras, la flexibilidad de las máquinas, del producto, del trabajo, del proceso, de las operaciones, del volumen, de los programas y de los materiales. Existe un amplio consenso en el área de producción de que la flexibilidad es un factor importante para el éxito de la organización, incluso en aquellas organizaciones donde las economías de escala han sido consideradas durante décadas claves para conseguir la eficiencia (Upton, 1995). En el pasado, se pensaba que la estrategia de flexibilidad planteaba que la agilidad y la responsabilidad podían ser alcanzadas a través de tecnologías sofisticadas. Sin embargo, la investigación actual ha demostrado que la flexibilidad en la producción depende mucho más de los miembros de la organización que de los factores técnicos de por si (Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996, p. 844).

En el área de los recursos humanos existe un amplio reconocimiento en la necesidad de construir flexibilidad dentro de las empresas (MacDuffir, 1995; Milliman et al., 1991). Beer et al (1995) afirman que las capacidades de compromiso, de coordinación y de competencia de los recursos humanos son necesarias para identificar y responder a los cambios del entorno. Alcanzar el desarrollo de las capacidades para poder adaptarse con facilidad a los cambios del entorno, requiere un especial interés en los trabajadores de la compañía y directamente del subsistema de recursos humanos. Si una organización quiere ser flexible, debe reclutar, seleccionar, desarrollar, formar y mantener a trabajadores capaces de responder a situaciones y hechos no rutinarios (Upton, 1995). La flexibilidad de la fuerza de trabajo describe la extensión a la cual la organización puede adaptar sus recursos humanos a nuevas habilidades, funciones y estructuras para acomodarse a los cambios de las condiciones del entorno (Keiser & Ferris, 1997). Si el objetivo de la organización se convierte en proveerla de flexibilidad, es obvio que deberá tener en cuenta a los miembros de la misma. Son preferibles empleados con talento, con capacidad de resolver problemas y con habilidades técnicas que les permitan comprender un proceso de producción completo, facilitando así cambios rápidos en las líneas de productos o en la producción (Parthasarthy & Sethi, 1992, p. 845)

Ferris et el (1999) desarrollan un modelo social que trata de explicar el efecto de los sistemas de recursos humanos en el desempeño y en la eficiencia organizacional a través de la flexibilidad. Desarrolla cómo el clima organizacional y los antecedentes culturales determinan los sistemas de recursos humanos de la organización, los comportamientos y las actitudes de los trabajadores. La idea de imponer flexibilidad en la implantación de los sistemas de recursos humanos surge al comprobar que se puede maximizar la competitividad a través de procesos, sistemas y estructuras que promuevan de agilidad y flexibilidad a la organización (Keiser & Ferris, 1997). Muchas de las iniciativas llevadas a cabo por las organizaciones para aumentar la flexibilidad han sido menos exitosas de lo esperado porque no han tenido en cuenta el papel que los miembros de la organización

deben jugar en ese intento (Upton, 1995). Los empleados de una organización altamente flexible deben poseer una amplia gama de habilidades que sean fácilmente desarrolladas por la organización ante las necesidades que vayan surgiendo (Ferris et al, 1999).

Otros autores han utilizado otras variables para medir la flexibilidad, en cuanto a su orientación física (Ansoff, 1965). Se hablaría entonces de los aspectos internos y externos de la organización. La flexibilidad interna es la capacidad de gestión para adaptarse a las demandas del entorno, mientras que la externa se refiere a la capacidad de gestión para influir en el entorno para de ese modo ser menos vulnerable a los cambios del mismo (Volberda, 1997).

Si se unen los tres tipos principales tipos de flexibilidad señalados por Volberda (1996) con ambas dimensiones (Ansoff, 1965 Volberda, 1997) se obtiene el siguiente resultado:

3. Tabla 2: Tipos de flexibilidad (II)

Tipos de flexibilidad Volberda (1996)	Dimensión física (Ansoff, 1965)		
	Flexibilidad operativa externa.	Flexibilidad estructural interna	Flexibilidad estratégica externa
Flexibilidad operativa interna	Flexibilidad estructural interna	Flexibilidad estratégica interna	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Abbott y Bajerni (2003), apoyándose en el trabajo de Yip (1989) sobre la estrategia global de las compañías transnacionales, distinguen tres tipos de flexibilidad: flexibilidad del mercado, flexibilidad de operaciones y flexibilidad competitiva. A través de la primera se trataría de recalibrar los esfuerzos de mercado en un corto periodo de tiempo, como respuesta a los cambios del entorno (Grewal y Tansuhaj, 2001); la segunda facilita la producción de bienes y servicios, en diferentes mercados, mientras que la flexibilidad competitiva permite competir en un mercado global, de alta intensidad competitiva y de incertidumbre tecnológica. Eppink (1978) habló de flexibilidad operativa, competitiva y estratégica.

En este trabajo, tan solo nos vamos a referir a la flexibilidad estratégica, es decir al volumen de capacidades de gestión que posee la organización y a la velocidad a la que estas capacidades pueden ser activadas, de modo que se incremente la capacidad de gestión de la organización y se mejore la manejabilidad de la organización. Así, asumimos que el entorno debe ser turbulento, con cambios impredecibles, donde el dinamismo de los acontecimientos es la nota predominante.

2.1.- FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA. CONCEPTO.

Pese a que las primeras conceptualizaciones de flexibilidad se centraban en posturas de producto - mercado diversificadas (Ansoff, 1965), actualmente se acepta que el pensamiento estratégico flexible y las prácticas organizacionales forman las bases de la flexibilidad estratégica (Ulrich y Wiersema, 1989).

La flexibilidad estratégica consiste en la habilidad de adaptarse a los cambios de entorno (Aaker y Mascareñas, 1984), de reformar continuamente el proceso productivo (Piore y Sabel, 1984), de cambiar planes de juego (Harrigan, 1985) o de desenvolverse en entornos caprichosos (Evans, 1991). Algunos investigadores la consideran una opción estratégica, ya que es un modo de incrementar el control en entornos turbulentos (Aaker & Mascarenhas, 1984).

Las organizaciones pueden responder a entornos impredecibles y que cambian con facilidad a través del concepto de flexibilidad estratégica (Ansoff, 1965, 1980). La manera más efectiva de responder con cambios considerados no normales es a través de flexibilidad estratégica. El análisis de Harrigan (1988) se centró en ajustar la altura de las barreras de éxitos (mediante estrategias de integración/ desintegración bien diseñadas) con la manera de lograr flexibilidad estratégica. Tomando una perspectiva de producción de la flexibilidad estratégica, Hayes y Pisano (1994) proponen que los competidores internacionales necesitan tener la capacidad de cambiar de marcha rápida y efectivamente.

Muchos son los autores que han escrito desde la definición del concepto de flexibilidad estratégica dada por Ansoff (1965). Aaker y Mascareñas (1984) la definen como “la habilidad de la organización para adaptarse a cambios del entorno sustanciales, impredecibles y que ocurren con rapidez”. Evans (1991), por su parte, entiende la flexibilidad estratégica como “una oportuna capacidad de dirigir situaciones caprichosas”. Así, considera que toma mayor importancia en las áreas de alta tecnología, ya que los productos, los procesos de fabricación, los mercados, los canales de distribución y los límites competitivos se encuentran en un estado de flujo constante. Evans otorga a la empresa la capacidad de modificar estrategias. Sánchez (1995) entiende la flexibilidad estratégica como “la habilidad de una empresa para responder a diferentes demandas de entornos competitivos dinámicos”.

4. Tabla Concepto de Flexibilidad Estratégica

Autor	Conceptualización
Marschak & Nelson (1962)	La decisión más flexible es aquella que se abre subsecuentemente al mayor número de opciones.
Ansoff (1965) Eppink (1978)	La flexibilidad consiste en flexibilidad interna (liquidez) y flexibilidad externa (diversificación). Característica de una organización que la hace menos vulnerable o la sitúa en una mejor posición para responder con éxito a cambios del entorno desconocidos.
Krijnen (1979)	Capacidad de la organización de cambiar de modo que permanece viable.
Rosenhead (1980)	La robustez de la estrategia como medida de flexibilidad estratégica. La robustez indica el número de escenarios en los que la estrategia resultó satisfactoria, relativa al número total de escenarios considerado.
Evans (1982)	La flexibilidad estratégica es la habilidad para realizar cambios a tiempo en una compañía para acomodar nuevas situaciones de manera rentable.
Pior & Sabel (1984)	La habilidad de formaciones de empresas para reformar continuamente el proceso de producción al reorganizar los componentes de la formación.
Aaker & Mascareñas (1984)	Habilidad de una empresa para adaptarse a cambios del entorno sustanciales impredecibles y que ocurren con rapidez y que tienen un importante impacto en el desempeño de la organización.
Harrigan (1985)	Habilidad de las empresas para reposicionarse en el mercado, cambiar sus planes o desmantelar sus estrategias actuales.

Kickert (1985)	Forma de meta-control dirigido a aumentar la capacidad de respuestas a l incertidumbre del entorno como reacción a sus perturbaciones impredecibles.
Beckman (1990)	Habilidad de la dirección para desplegar y replegar sus recursos y capacidades de forma diferente en respuesta a las condiciones del entorno.
Hitt et al. (1998)	Capacidad de la empresa para preactuar o responder rápidamente a condiciones competitivas variables y así desarrollar y/o mantener ventaja competitiva.
Evans (1991)	Capacidad expediente para desenvolverse en entornos caprichosos.
Bahrami (1992)	Capacidad para precipitar cambios intencionales, de responder continuamente a cambios no anticipados, y de ajustarse a las consecuencias inesperadas de cambios predecibles
Paik & Jacobson (1993)	Habilidad para explotar oportunidades de cambio que se disipan rápidamente.
Sánchez (1993)	Grupo de opciones estratégicas bien definido y estructurado a disposición de la empresa para que ésta las ejercite en sus mercados internos y externos.
Upton (1995)	Incremento del campo de actuación, de la movilidad, o un rendimiento uniforme a lo largo de un campo específico.
Das (1995)	Habilidad de una organización para responder a cambios en el entorno de una manera apropiada y programada con especial atención a las fuerzas de la competencia en el mercado.
Lau (1996)	Capacidad de responder a las incertidumbres, ajustando sus objetivos con el apoyo de sus capacidades y conocimiento superior.
Sánchez (1997)	Condición de poseer opciones estratégicas creadas de los efectos combinados de la flexibilidad de coordinación de la organización al adquirir y usar recursos flexibles.
Hitt, Kyats y DeMarie (1998)	Capacidad de preactuar y de responder rápidamente a las condiciones competitivas cambiantes
Kulatilakay Marks (1999)	Capacidad de cambiar un proceso de un modo de operación a otra.
Dyer y Shafer (1999)	Capacidad de ser infinitamente adaptable sin tener que cambiar.

Fuente: Elaboración propia

Harrigan (2001) explica que las empresas flexibles obtendrán mejores beneficios porque están mejor preparadas para afrontar la incertidumbre. Entiende la flexibilidad estratégica como la “habilidad de las empresas para reubicarse en el mercado, cambiar sus planes o dismantelar sus estrategias actuales” (Harrigan, 1985). Hitt et al. (1998) explican que el atributo más importante para que las empresas sobrevivan en el panorama competitivo es la flexibilidad estratégica, y la definen como la “habilidad de la empresa para preactuar y adaptarse rápidamente a su entorno y así ganar ventaja competitiva”.

Una organización puede usar su flexibilidad estratégica para redefinir pro activamente las incertidumbres del mercado y hacer esto la piedra angular de su capacidad para competir. (Abbott y Barneji, 2003, p.1). Ese uso de la flexibilidad es rechazado por algunos investigadores (Gupta y Goyal, 1989, Nilson y Nordahl, 1995).

5. La tendencia en la literatura ha sido la de considerar la flexibilidad estratégica desde un punto de vista interno a la empresa, tratando principalmente sus aspectos intra-organizacionales, como la

producción (Fiegenbaum y Karnani, 1991) y la estructura de la organización (Paik & Jacobson 1993). De Meyer, Nakane, Miller y Ferdows (1989) se concentraron en la flexibilidad de producción y en el análisis de la flexibilidad. Aun así, algunos autores también han analizado aspectos externos a la organización Goldhar, Jelinek y Schlie (1991) al examinar la relación entre flexibilidad estratégica y el entorno.

2.2.- LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA. DIMENSIONES

La flexibilidad estratégica es un concepto con múltiples dimensiones. Evans (1991), que lo define como polimórfico describe dos dimensiones de la flexibilidad estratégica, una temporal y otra intencional.

La dimensión temporal conlleva un momento ex ante y un momento ex post. A priori, la empresa se prepara para futuras transformaciones, mientras que a posteriori, se toman medidas una vez el cambio se ha producido.

La dimensión intencional implica una posición ofensiva frente a una defensiva. La primera, creando y apoderándose de una iniciativa; la segunda, protegiéndose de los movimientos de los rivales, corrigiendo errores cometidos en el pasado o creando opciones para tratar con situaciones inciertas.

Tabla 3: Marco integrado de la flexibilidad estratégica

	Temporal	Ex – ante	Ex – post
Intencional			
Ofensiva		Agilidad	Liquidez
		Versatilidad	Elasticidad
Defensiva		Fortaleza	Corregibilidad
		Prudencia	Resistencia

Fuente: Evans (1991)

La versatilidad incluye la capacidad de responder a una amplia gama de escenarios en el tiempo, o llevar a cabo una rápida modificación una vez el cambio ha ocurrido (Bonder, 1978). La agilidad implica poder situarse rápidamente a una posición ventajosa. La elasticidad también se ajusta al concepto de flexibilidad ya que implica la susceptibilidad para el cambio. La fortaleza provee de la capacidad de desviar las consecuencias de una contingencia no esperada. La prudencia permite asegurarse frente a contingencias potencialmente dañinas. La resistencia es la capacidad para poder volver a un estado pasado estable. Ambas dimensiones de la flexibilidad estratégica, la temporal y la intencional ocasionan cierta ambigüedad con la literatura anteriormente descrita.

Junto a estas dimensiones (Evans, 1991), aparecen otras en la literatura. Volberda (1999) presenta ocho dimensiones de control dinámico de la flexibilidad: Capacidad de adaptación, tiempo de respuesta, cambio y estabilidad, flexibilidad interna y externa, cambio previsto y no previsto, nivel de sensibilidad flexibilidad potencial y perseverancia estratégica.

Si bien, otros muchos autores han hecho referencia a dimensiones como la variedad de de capacidades para ser flexible (Sabih, 1964; Kickert, 1985), las capacidades potenciales de dirección (De Leew & Volberda (1996), la velocidad del cambio (Upton, 1994; Lau, 1996).), la flexibilidad y el coste de los recursos (Sanchez, 1995) y su potencialidad como capacidad de aprendizaje (Luna & Gjerding, 1996)

2.3.- LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA. COMPONENTES.

La flexibilidad estratégica es un concepto con múltiples componentes. Podemos definir la flexibilidad como el deseo y la capacidad para considerar e implementar cambios en distintos elementos de su estrategia, tanto de modo pro-activo como reactivo ante distintas modificaciones del entorno.

Sánchez (1995) se apoya en la teoría de recursos y capacidades para desarrollar dos componentes de la flexibilidad, la flexibilidad de los recursos y la flexibilidad de la coordinación. Aunque los identifica como dos componentes separados, ambos parecen ampliamente relacionados. La flexibilidad de los recursos es el rango de extensión de usos intercambiables a los que los recursos pueden ser aplicados, es decir, el rango de diferentes productos a los cuales los recursos pueden ser desarrollar, producir, distribuir y comercializar. Será tanto mayor cuanto mayor sea el número de usos a los que se pueden aplicar los recursos, cuanto menor sea la dificultad, el coste y el tiempo del cambio a esos usos alternativos. La flexibilidad de la coordinación es la facilidad y la eficiencia con la que los recursos pueden ser desviados a esos usos alternativos; redefinir estrategias de productos, reconfigurar las cadenas de producción y re-desplegar los recursos a través de las estructuras de la organización. Así, se puede considerar la flexibilidad como una fuente de ventaja competitiva, al permitir a la organización descubrir y explotar nuevas oportunidades de mercado y maniobrar ante amenazas de los mercados (Sánchez, 1995, p.153). Los recursos menos fáciles de identificar y de imitar, así como las capacidades que permiten hacer uso efectivo de esos recurso serian las fuentes de ventaja competitiva. Tanto los recursos flexibles como las flexibilidades de coordinación juegan un papel importante como modos posibles de adaptación organizacional.

Tabla 4: Flexibilidad estratégica

Flexibilidad estratégica	
Flexibilidad de los recursos	Flexibilidad de la coordinación
<ul style="list-style-type: none"> • Usos alternativos de los recursos • Coste del cambio • Tiempo del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nuevos usos de los recursos • Redefinir estrategias de productos y las cadenas de recursos • Despliegue de nuevos recursos

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Sánchez (1995)

Si el entorno al que se enfrentan las organizaciones es estable, no es necesario ser estratégicamente flexible, ya que los cambios no son frecuentes y pueden proveerse. Cuando el entorno es turbulento e hipercompetitivo, es decir, los cambios son rápidos y fuertes, las organizaciones deben ser flexibles estratégicamente si desean controlar la situación (Volberda, 1999).

2.4.- LA FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA. FUENTES

Una vez observada la importancia de la flexibilidad estratégica para incrementar la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno, es importante conocer cómo se puede obtener ésta.

Algunos autores proponen mirar hacia fuera de la organización para dotarla de flexibilidad estratégica. Así, se habla de diversificación, inversión en recursos no utilizados y reducción del compromiso especializado como fuente de flexibilidad estratégica (Ansoff, 1965).

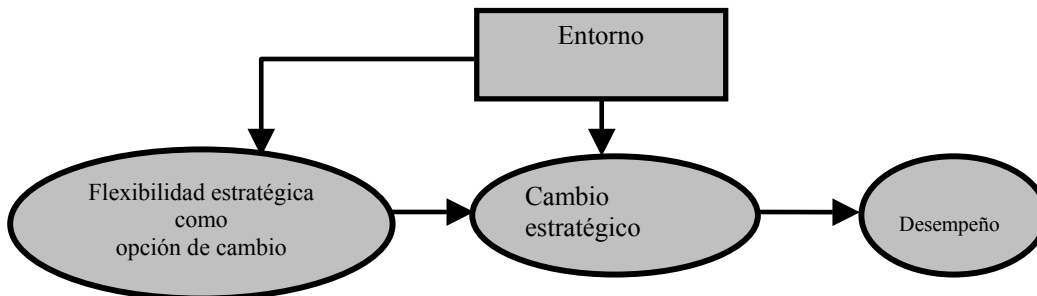
Otros, realizando un enfoque interno, se apoyan en la flexibilidad de recursos, a través de la coordinación de su uso (Sánchez, 1995). En entornos de incertidumbre, se puede obtener flexibilidad estratégica acumulando tres tipos de recursos (Sánchez, 1997), los que la organización ya conoce, permitiendo en cualquier momento aumentar la oferta y disfrutar de economías de escala; nuevos recursos de uso específico, que pueden ayudar a la empresa a expandirse en nuevas actividades; o recursos de uso múltiple, que abren las posibilidades en los dos sentidos anteriores.

Das (1995) haciendo uso de ambas alternativas, sugiere distintos factores internos (flexibilidad en la producción, diseño modular de productos, flexibilidad laboral, y estructura organizacional) y externos (proveedores, aliados y operaciones multinacionales) como fuentes de flexibilidad estratégica.

3.- LA FLEXIBILIDAD ESTRATEGICA COMO OPCIÓN DE CAMBIO ESTRÁTEGICO

Una vez vistas algunas de las definiciones de la flexibilidad estratégica desde diferentes perspectivas, así como sus dimensiones, componentes y el modo de obtenerla, se pueden hacer las siguientes consideraciones para situar la flexibilidad estratégica como opción de cambio estratégico. Se trata de argumentar como, la flexibilidad de una organización le puede facilitar el proceso de cambio de la estrategia o de algunas de sus variables, ante los cambios no esperados y bruscos del entorno. Para ello, analizaremos diversos aspectos o características de la flexibilidad estratégica:

Figura 1: La Flexibilidad Estratégica como opción de cambio estratégico



Fuente: Elaboración propia

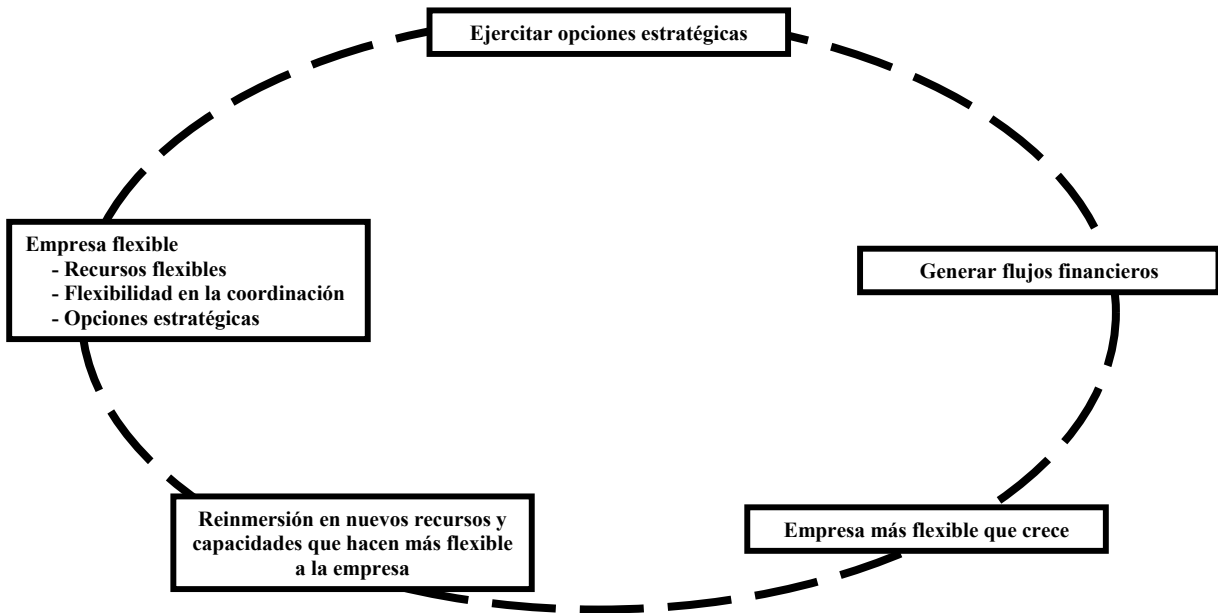
1.- Los cambios del entorno, la tecnología, clientes, la legislación y la competencia dificultan la elaboración de los planes estratégicos de cinco y diez años. A eso se le añade que las circunstancias no siempre resultan como se anticipan (D'Aveni, 1994). Para responder a estas situaciones, se pueden tomar dos alternativas (Jelinek & Schoonhoven, 1993), llevar a cabo la elaboración y alteración del plan formal, o ser flexible estratégicamente (Evans, 1991) a través de un proceso continuo de creación de estrategia.

Actualmente los investigadores consideran la flexibilidad como una importante capacidad organizacional que recoge las capacidades de gestión que dotan a la empresa de capacidad de cambio. Esta capacidad la pueden desarrollar las empresas de modo consciente, lo que implica que la flexibilidad estratégica implica la adaptación activa y planificada de las empresas a sus entornos.

2.- La flexibilidad estratégica no implica la ausencia de estrategia, sino la capacidad para modificar esa estrategia rápidamente si fuese necesario. Harrigan (1985) destaca la habilidad de la empresa para “desmantelar” sus estrategias actuales. Las organizaciones necesitan mecanismos que provean y protejan de flexibilidad estratégica a la misma (Henderson y Clark, 1990). Sin embargo, Dyer and Shafer (1999, p.148) definen la flexibilidad como “la capacidad de ser infinitamente adaptable sin tener que cambiar”, con lo que las organizaciones flexibles son aquellas que extienden sus recursos y construyen sus capacidades para anticipar los cambios y adaptarse a los cambios de los mercados competitivos. De ese modo, y se cuestiona la necesidad de un cambio en la organización como condición necesaria para la supervivencia. La opción de ser flexible estratégicamente permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno.

3.- La flexibilidad es una opción estratégica de cambio de la organización. En la literatura, se encuentran numerosos autores que defienden el concepto de flexibilidad estratégica como opción estratégica de cambio. Aaker & Mascareñas (1984) consideran la flexibilidad una opción estratégica importante para adaptarse a los cambios del entorno. Así, enumeran cuatro pasos para poder aumentar la flexibilidad estratégica en la organización. Tras detectar los cambios que se producen en el entorno, de tipo cultural, tecnológico, político y competitivo, se debe evaluar el potencial de esos cambios. Para ello hay que analizar la magnitud y el impacto del cambio. Posteriormente, se debe analizar la opción de flexibilidad en las diferentes áreas de la organización. Ello puede incluir un análisis de coste y beneficio, que nos proporcione información acerca de lo que se puede ganar y de lo que puede costar la presencia o la ausencia de flexibilidad en la organización. Finalmente, se deben tener en cuenta otra serie de herramientas que pueden ayudar a incrementar la flexibilidad, como por ejemplo, seguros, control, predicciones y planes de contingencia. La flexibilidad es la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno, pero para eso existe la necesidad de la firma de tener la habilidad de detectar esos cambios (Weick, 1979). Sánchez (1997), al desarrollar este argumento, va mas allá al afirmar que se puede incrementar la flexibilidad estratégica de la empresa ejerciendo algunas de las competencias actuales de la organización. Si se ejercen algunas de las opciones estratégicas que generan las capacidades actuales, es posible que entren nuevos recursos financieros o recursos intangibles a la empresa, como el aprendizaje o la reputación. Esos nuevos recursos pueden ser reinvertidos para adquirir nuevos recursos y capacidades de coordinación que cuanto mas eficientes sean, mayor repercusión tendrán en la empresa, haciendo de esta una organización más flexible.

Figura 2: La flexibilidad estratégica como opción de crecimiento de la organización



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Sánchez y Thomas (1996)

4.- La flexibilidad estratégica puede entenderse como una ventaja competitiva, ya que las organizaciones pueden anticiparse a los cambios del entorno y responder a esos cambios de un modo efectivo y eficiente, aspecto que no es fácilmente imitable por la competencia. La ventaja competitiva pasa entonces a depender del comportamiento de los recursos humanos. Teece, Pisano y Shuen (1997, p.520) definen la flexibilidad como la “habilidad para detectar, evaluar los mercados y a los competidores y llevar a cabo la reconfiguración y transformación por delante de éstos”. Si eso sucede así, la organización puede alcanzar una posición competitiva ventajosa frente a sus rivales. La ventaja competitiva puede venir de ser el primero en detectar las amenazas o las oportunidades en entornos competitivos turbulentos y de ser más hábil que los competidores para afrontar las amenazas y para explotar las oportunidades (Dyer and Shafer, 1999, p.148). la flexibilidad estratégica puede permitir a la organización descubrir y explotar nuevas oportunidades de mercado y maniobrar ante amenazas de éste (Sánchez, 1995, p.153).

El cambio del entorno necesita que las empresas sean flexibles estratégicamente (Paik y Jacobson, 1993). La flexibilidad existe por la incertidumbre de que las futuras influencias del entorno afecten al sistema administrativo de la organización (Eppink, 1978). Las empresas necesitan flexibilidad estratégica por los cambios de entorno general, de la industria y de la competencia. Ser flexible ayuda en situaciones de

incertidumbre, como reacción a las perturbaciones impredecibles del entorno. En entornos turbulentos, la flexibilidad estratégica puede llegar a ser la única fuente de ventaja competitiva.

5.- Las empresas tratan de desarrollar flexibilidad estratégica porque tiene una repercusión directa sobre rendimiento. Algunos investigadores han demostrado el impacto positivo de la flexibilidad estratégica en el rendimiento (Abbot, Banerji, 2003). Stopford y Baden-Fuller (1990) descubrieron que aquellas compañías que modificaban su estrategia para explotar o para adaptarse a las condiciones económicas inestables obtenían un mayor desempeño que las que no que lo hacían. Paik & Jacobson (1993) señalaron el impacto positivo y significativo de la flexibilidad estratégica en la rentabilidad de la empresa. Malone (1986), Kulatilka y Marks (1988) y Madhavan, (1996) también vincularon la flexibilidad estratégica con el desempeño de la organización.

5. CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente trabajo, siempre sobre la base de un marco teórico y no empírico, las podemos dividir en las siguientes:

1.- Frente al gran incremento de la competencia y la globalización de los mercados, las empresas deben de ser capaces de adaptarse a entornos turbulentos, dinámicos, con cambios discontinuos y en ocasiones violentos del mercado.

2.- Ante este contexto, la manera más efectiva de responder a entornos impredecibles que varían con facilidad a los cambios imprevisibles es a través de flexibilidad estratégica, que se presenta como un requisito necesario para las empresas que quieran sobrevivir en los actuales mercados, y como uno de los grandes imperativos de la estrategia de las organizaciones. Se puede decir que una organización está bajo control cuando para cada cambio competitivo existe una capacidad de gestión y de reacción por parte de la organización. En entornos estables, la flexibilidad no es una opción estratégica tan necesaria para conseguir el control de la organización, ya que los cambios no son frecuentes y cuando se producen son predecibles. Por el contrario, en entornos extremadamente turbulentos, donde los cambios son frecuentes y radicales, aquellas organizaciones que apuesten por la opción de la flexibilidad pueden alcanzar el control de la organización a través una responsabilidad alta de la organización y de capacidades dinámicas de gestión.

3.- La flexibilidad estratégica se convierte así en una capacidad de la organización factible de ser potenciada desde dentro, es decir, es una capacidad organizacional que recoge las posibilidades de gestión que dotan a la empresa de capacidad de cambio. La flexibilidad estratégica implica la adaptación activa y planificada de las empresas a sus entornos. La flexibilidad tiene sentido en entornos turbulentos, ya que en entornos estables los cambios son predecibles y se producen a ritmos controlables por las organizaciones. Es, por lo tanto, en entornos turbulentos donde la flexibilidad toma su sentido.

4.- La flexibilidad estratégica no implica la ausencia de estrategia en la organización, sino la capacidad para modificar esa estrategia rápidamente en el caso que sea necesario. Capacidad de adaptarse no es lo mismo que capacidad de cambiar.

5.- La flexibilidad es una opción estratégica de cambio de la organización. Es la habilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno. Previo a ello se necesita la habilidad de detectar esos cambios por parte de la organización. Si se ejercen esas opciones estratégicas que generan las capacidades actuales, podrían

aparecer nuevos recursos financieros o intangibles, que pueden ser reinvertidos para adquirir nuevos recursos y capacidades de coordinación, que pueden hacer a la organización más flexible.

6.- La capacidad de anticiparse a los cambios del entorno y de responder a esos cambios de un modo efectivo y eficiente, aspecto difícilmente imitable por la competencia, le puede conceder a la empresa una ventaja competitiva, que puede situar a la organización en una posición competitiva ventajosa frente a sus rivales. Estas opciones tienen una repercusión directa sobre el rendimiento o desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker y Mascareñas, (1984): "The Need for Strategic Flexibility", *Journal of Business Strategy*, 5 (Fall): 74-82.
- Ansoff, (1965): "Corporate Strategy", New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, (1980): "Strategic Issue Management", *Strategic Management Journal*. April, June. Pp 131 – 148.
- Bahrami, Homa (1992): "The Emerging Flexible Organization: Perspectives From Silicon Valley". *California Management Review*, 34 (Summer): 33-51.
- Beckman, S.L.; Boller, W.A.; Hamilton, S.A.; Monroe, J.W. (1990): "Using Manufacturing as a Competitive Weapon: the Development of a Manufacturing Strategy", *Strategic Manufacturing. Dynamic new Directions for the 1990's*, Business One Irwin.
- Beer, M.; Eisenstat, R; Spector, B. (1990): "Why Change Programs Don't Produce Change". *Manufacturing*, McGraw-Hill.
- Collis, David J. 1994. "Research note: How valuable are organisational capabilities." *Strategic Management Journal*. 15 (Winter): 143-152.
- Collis, David J., and Cynthia A. Montgomery. 1995. "Competing on resources: Strategy in the 1990s." *Harvard Business Review*, 73 (July-August): 118-128.
- Conner, Kathleen R. 1991. "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organisation economics: Do we have a new theory of the firm." *Journal of Management*, 17 (March): 121-154.
- D'aveni, R.A. (1994): "Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering", *New York*: Free Press.
- Davidson, William H. 1989. 'Ecostructures and international competitiveness.' In *International Strategic Management*. Eds. Anant R. Negandhi and Arun Savara. Lexington, MA: Lexington Books, 3-27.
- Day, George S. 1992. "Marketing's contribution to the strategy dialogue." *Journal of the Academy of Marketing Science*. 10 (May): 323-329.
- Day, George S. 1994. "The capabilities of market-driven organisations." *Journal of Marketing*. 58 (October): 37-52.
- Das (1995) , T. K. and B. Elango. (1995): "Managing Strategic Flexibility: Key to Effective Performance", *Journal of General Management*, 20 (Spring): 60-75.
- De Leeuw, T.; Volberda, H. W. (1996): "On the Concept of Flexibility: A dual Control Perspectiva", *Omega, International journal of management Science*", Vol. 24, No.2, pp121-139.
6. De Meyer, A.; Nakane, J.; Miller, J.G.; Ferdows, K. (1989): "Flexibility: The next Copetitive Batle. The Manufacturing futures Survey", *Strategic management Journal* Vol. 10 pp. 135-144.
- Eppink, 1978; D. Jan. 1978. "Planning for Strategic Flexibility", *Long Range Planning*, 11 (August): 9.
- Evans (1991) J. Stuart. 1991. "Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework", *Journal of Management Studies*, 28 (January): 69-89.
- Ghemawat, Pankaj. (1986): "Sustainable advantage." *Harvard Business Review*. 64 (September-October): 53-58.
- Ghoshal, Sumantra. (1987). 'Global strategy: An organising framework.' *Strategic Management Journal*. 8 (September-October): 425-440.
- Gilbert, Xavier and Paul Strelbel. (1989). "Developing competitive advantage." In *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases 2nd edition*. Eds. Henry Mintzberg and James Brian Quinn. London: Prentice-Hall, 82-93.
- Gupta Y.P. and Goyal S. (1989): "Flexibility of Manufacturing Systems: Concepts and Measurements", *European Journal of Operational Research*, 43, 119-35.Harrigan (1985) Kathryn R. 1985. *Strategies for Joint Ventures*. Lexington, MA: Lexington Books.
7. Harrigan (1985): "Strategic Flexibility". *Lexington M.A.*: Lexington Books.
- Hayes, Robert H. and Gary P. Pisano. (1994). "Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy", *Harvard Business Review* 72 (January/February): 77-86.
- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats, and Samuel M. DeMarie. (1998): "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21 st Century", *Academy of Management Executive* 12 (November): 22-42.
- Kogut, Bruce. (1985): "Designing Global Strategies: Profiting From Operational Flexibility", *Sloan Management Review*, 26 (Fall): 27-37.
- Krijnen H. G. (1985): "The Flexible Firm", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 14, No. 4, Winter, pp. 64-90.
- Lau, R. S. M. (1996): "Strategic Flexibility: A New Reality for World Class Manufacturing", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 61 (2): 11-19.
- Lund, R.; Gjerding, A.N. (1996): "The Flexible Company Innovation, *Work Organization and human Resource Management*", DRUID, Working Paper, No. 96-17.
- Macduffie, J. (1995): "Human Resource Bundles and Manufacturing operformance Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, pp. 197-221.

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

- Mascarenhas, B. (1982): "Coping with Uncertainty in the International Business", *Journal of International business Studies*, vol. 1, pp.87-98.
- Overholt, M.H. (1997): "Flexible Organizations: Using Organizational Design as a Competitive Advantage", *Human Resources Planning*, Vol.20, no.1, pp. 22-32.
- Parthasarthy, R., Sethi, S.P.(1992): "The Impact of Flexible of Automation: A Test of Fit and Performance Implications", *Strategic Management Journal*, Vol.14, no.7, pp.529-549.
- Roth A. (1996): "Achieving Strategic Agility Through Economics of Knowledge". *Strategy and Leadership*, March/April, 30-34.
- Sánchez (1995) Ron. 1995. "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, 16 (Summer): 135-159.
- Sánchez, (1997): "Preparing for an Uncertain Future: Managing Organizations for Strategic Flexibility", *International Studies of Management & Organization*, 27 (Summer): 71-94.
- Sánchez, Ron; Heene, Aime; and Thomas, Howard. (1990): "Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition", *Stoßford y Baden-Fulle.r*
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*. 18 (August): 509-533.
- Thompson, M. (1967): "Organizations in Actions", New York. Mc Graw Hill.
- Ulrich Y Wiersema, 1989).
- Upton, D. M. (1994): "The Management of Manufacturing Flexibility", *California Management Review*, Winter, pp. 72-89.
- Upton, D. M. (1995): "What Really Makes Factories Flexible?", *Harvard Business Review*, 73 (July/August): 74-84
- Volberda, (1996): "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments", *Organization Science*, 7: 359-374
- Volberda (1997): "Building Flexible Organizations for Fast- Moving Markets", *Long range Planning*, Vol. 30, No.2, April, pp. 169-183.
- Volberda, (1998): "Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive", *Oxford: Oxford University Press*.
- Weick, K.E.(1979): "The social Psychology of Organizing", Reading, MA: Addison Wesley
- Wheelwright, S.C. (1984): "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link", *Strategic management Journal*, Vol.5, pp. 77-91.
- 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*, Vol.23, No. 4, pp. 756-772.
- Yip G. (1989): "Global Strategy ... In a World of Nations". *Sloan Management Review*, 31 (1), 29-41.
- Youndt, Snell, Dean, Lepak, 1996, P. 844).