25 CONGRESO INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
6, 7 Y 8 DE OCTUBRE 2021

LA AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Área de investigación: Teoría de la organización

Julian Miranda Torrez
Centro de innovación, competitividad y sostenibilidad
Universidad Autónoma de Guerrero
México
julianmt4@gmail.com

LA AGILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Resumen

En la teoría de la organización y la administración estratégica se estudió la adaptación o ajuste de la organización con el entorno altamente dinámico. La toma de decisiones estratégicas juega el rol de relacionar el entorno con la organización. El objetivo del documento fue investigar las relaciones de la agilidad en la toma de decisiones estratégicas con el desempeño organizacional. El dinamismo del entorno es un factor importante que influye en las organizaciones y en los directivos para que sean más agiles en la toma de las decisiones estratégicas a fin de aprovechar las oportunidades, enfrentar los riesgos, sobrevivir en el mercado y lograr altos desempeños. Se fundamentó en las perspectivas teóricas: elección estratégica, "upper echelon", capacidades organizacionales, agilidad organizacional y en las capacidades dinámicas. Se aplicó una metodología basada en una revisión sistemática de la literatura. Como resultado, se plantearon las proposiciones que relacionan los constructos objeto de estudio, considerando el dinamismo de los entornos y los atributos de las organizaciones. Es un aporte importante a la teoría toma de decisiones, al incorporar los conceptos agilidad, estrategias, dinamismo del entorno y la adaptación de la organización al entorno. En el documento se resalta que la agilidad en la toma de decisiones estrategias permite relacionar el entorno con la organización, y las estrategias permite elaborar el conjunto de variables y atributos (tamaño, antigüedad, estructura organizacional, entre otros).

Palabras clave: dinamismo de los entornos, toma de decisiones estratégica, desempeño organizacional.

Introducción

Los planteamientos modernos de los entornos de los negocios resaltan que son altamente dinámicos (Sharapov y Ross, 2019), de alta intensidad competitiva y de cambios permanentes que generan incertidumbre,

oportunidades de emprender nuevos negocios, amenazas y riesgos de sobrevivencia. Desde las perspectivas de la estrategia basada en la economía Austriaca estas características de los entornos reflejan condiciones de mercado en desequilibrio, que se contrasta con la perspectiva de la estrategia basada en la organización industrial que plantea que las condiciones de mercado están en equilibrio, una expresión de la teoría neoclásica (Jacobson, 1992).

Este panorama incide en las organizaciones en lograr su desarrollo o sobrevivencia, por lo que tienen que lograr un ajuste o adaptación a las condiciones de los entornos en los que operan. En la literatura de la administración estratégica y de la teoría de la organización se plantea el ajuste del entorno con la organización, Nath y Sudharshan (1994) identificaron tres tipos de ajustes: (a) interno en la organización, un ajuste de la estrategia con la estructura organizacional, (b) externo a la organización, un ajuste entre la estrategia y el entorno (Nadkarni y Barr, 2008; Burgeois, 1980), y c) una integración y combinación de ambos enfoques, en donde la formulación y la implementación de las estrategias permite el ajuste o la adaptación con la organización con el entorno, y la interrelación de la estructura organizacional, las capacidades, recursos y la cultura organizacional para lograr altos desempeños (económicos, posicionamiento en el mercado, ventaja competitiva, entre otros resultados).

El documento se fundamenta en los planteamientos centrales de la perspectiva de la estrategia basada en la economía Austriaca (Jacobson, 1992). que resalta que las empresas deben adaptarse y responder más rápidamente (agilidad) a las condiciones cambiantes para lograr rentabilidad (desempeño organizacional), utilizando la flexibilidad y la agilidad como estrategias claves en mercados altamente competitivos y entornos dinámicos.

¿Frente al dinamismo de los entornos, la agilidad en la toma de decisiones estratégicas está relacionado con el desempeño organizacional, moderado por los atributos de la organización?

El objetivo de la investigación fue explicar las relaciones de la agilidad en la toma de decisiones estratégicas con el desempeño organizacional considerando el dinamismo de los entornos y los atributos de las organizaciones. Con este propósito se realizó una revisión y síntesis de las perspectivas teóricas: elección estratégica, "upper echelon", capacidades organizacionales, agilidad organizacional y en perspectiva de las capacidades dinámicas.

El documento está organizado como se explica a continuación. **Primero** se expone la metodología de investigación, en la **segunda parte** se presenta una síntesis de los fundamentos teóricos en la que se sustentan los constructos claves: dinamismo de los entornos, atributos de la organización, agilidad en la toma de decisiones estratégicas y el desempeño organizacional; en la **tercera parte** se plantea las proposiciones teóricas que plantean las relaciones de la agilidad de la toma de decisiones estratégicas con el desempeño organizacional; se finaliza presentando las conclusiones y los estudios futuros que se pueden realizarse para profundizar en el estudio del tema.

Método de investigación

Aplicamos el método de revisión sistemática de la literatura (RSL) propuesta por Tranfield, Denyer y Smart (2003) y validada por Sandberg, Kindstrom y Haag (2021) y por Crossan y Apaydin (2010). El enfoque RSL sintetiza la investigación existente de una manera sistemática, transparente y reproducible. La RSL en este artículo se ha llevado a cabo en tres pasos principales: (1) objetivo y formación de la cadena de búsqueda, (2) ubicación y selección de los artículos, y (3) análisis de los artículos y construcción del documento.

Paso 1: Objetivo y formulación de la cadena de búsqueda. El objetivo ha sido construir los fundamentos teóricos que sustente la agilidad en la toma de decisiones estratégicas y su relación con el desempeño organizacional. Con este propósito se escanearon los artículos más citados (según la base de datos SCOPUS) y más directamente relacionados con el tema de estudio en Academy of Management y Strategic Management Journal, y en otras revistas de alto impacto. Se

construyó una base de información de 260 documentos. En la cadena de búsqueda se incluyó los términos: toma de decisiones, agilidad, estrategias, altos directivos, teorías y perspectivas relacionadas.

Paso 2: Ubicación y selección de artículos. En conjunto, se consideró que las bases de datos SCOPUS y "Web of Science" cubrían artículos relevantes incluidas revistas de múltiples editoriales. Se establecieron limitaciones a los campos de título, resumen y palabras clave, publicados en artículos de revistas revisadas por pares, en el tema de estudio. Se agregaron artículos publicados hasta 2021. En el proceso de selección de artículos se analizaron los títulos, los resúmenes y todo el contenido de los documentos, se seleccionó 65 que aportaran al objeto de estudio.

Paso 3: Análisis de los artículos y construcción del documento. Para hacer una contribución valiosa, un análisis de los artículos revisados debe ofrecer nuevas ideas significativas sobre el dominio de interés. Se llevó a cabo el análisis en dos fases. En primer lugar, se identificaron inductivamente dos variables (agilidad en la toma de decisiones estratégicas y desempeño organizacional) utilizando un proceso analítico y codificación de cada documento. Estas codificaciones permitieron la abstracción, y la síntesis. La segunda fase de análisis se centró en la agrupación de las claves de los documentos en torno a los temas específicos de estudio y la construcción de interrelaciones de conceptos expresados en un mapa conceptual, lo que permitió construir el documento manteniendo las relaciones lógicas entre todos los conceptos.

Fundamentación teórica

La investigación se fundamentó de manera general en la teoría de la organización, de la estrategia y de la administración estratégica (Durant, Grant, Madsen, 2017). Felin, Foss y Ployhart (2015) sintetizaron los aspectos centrales de ambas. En la teoría de la organización Astley y Van de Ven (1983) plantearon debates y perspectivas centrales, resaltan dos niveles de análisis del entorno, el nivel macro en la que se incluye a poblaciones y comunidades de organizaciones, y el nivel micro que

corresponde a organizaciones individuales, la investigación se orientó a segundo nivel y se enfocó en la perspectiva elección estratégica, la misma se sustentó que en la teoría de la acción. Esta teoría se aplicó en situaciones de toma de decisiones (Child, 1972) en donde los gerentes (actores organizacionales) desempeñan un rol proactivo en elegir las estrategias y acciones para promover cambios en la organización y en el entorno.

La teoría de la estrategia y de la administración estratégica desde sus inicios han sido áreas multidisciplinaria de investigación. Su eclecticismo ha sido extendido para el desarrollo de sus propios conceptos, teorías y múltiples temas de estudio incluyendo entre otros, la dinámica y evolución de la industria y de los entornos, dinámica competitiva, cambio estratégico, la estrategia como práctica y como proceso estratégico; organización económica industrial, la visión basada en los recursos, y costos de transacción (Markman, Gianiodis y Buchholtz, 2009). Durant, Grant, y Madsen (2017) resaltaron la contribución importante de Alfred Chandler "the theory of the firm", la relación de la estrategia y la estructura y las capacidades organizacional, definen como el conjunto de habilidades humanas en la utilización de los recursos físicos incorporados en las unidades operativas necesarios para competir en los mercados nacionales e internacionales y para continuar su crecimiento, resaltaron la relación de estas capacidades con el desempeño económico que proporciona un poder competitivo para la expansión del capitalismo industrial.

Snow, Miles y Miles (2005) plantearon la integración de la estrategia y la organización. La organización es analizada como un sistema en interacción dinámica con sus entornos, es conceptualizada como configuraciones de recursos y capacidades, que tiene estrategias, estructura, recursos humanos, recompensas y procesos administrativos congruentes, interna y externamente alineados entre la estrategia – la estructura organizacional – y el entorno. En estos ajustes juega un rol importante las capacidades organizacionales y dinámicas (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

En la literatura revisada, la estrategia, el entorno y el desempeño organizacional son constructos centrales, la toma de decisiones estrategias son el eslabón que vincula la organización con los entornos general y especifico o de la tarea (Bourgeois, 1980).

Jacobson (1992) planteó que las teorías tradicionales de la investigación y el pensamiento estratégico fueron fundamentadas en la teoría microeconómica clásica y en la organización industrial que plantea condiciones de mercado en equilibrio, sus premisas han sido criticadas, ya que ignora los cambios, la incertidumbre y el desequilibrios en los entornos de negocios, un ejemplo de aplicación son los modelos de Porter (1980), una alternativa a estos planteamientos es la estrategia basada en la economía Austriaca que resalta: las condiciones de mercado están en desequilibrio porque están continuamente cambiando lo que genera constantes oportunidades de utilidades. La competencia es considerada como un proceso más que una noción estática. El problema económico de las empresas es principalmente la adaptación a los cambios rápidos del entorno. Los estilos administrativos y la estructura organizacional tienen que responder rápidamente a las circunstancias cambiantes. Las utilidades pueden caer cuando hay altos niveles de competitividad y por las capacidades de imitación de los competidores que realizan innovaciones más rápidamente. En síntesis, plantea el dinamismo de los entornos y las respuestas rápidas que las empresas deben aplicarse para lograr altos niveles de desempeño.

A continuación, presentaremos una síntesis de las características de los entornos y los atributos de la organización, factores que moderan las relaciones de la agilidad en la toma de decisiones estratégicas con el desempeño organizacional.

Características de los entornos y atributos de la organización

El entorno es un constructo multidimensional (Tan y Litschert, 1994). Los estudios empíricos y conceptuales resaltan el dinamismo de los entornos. El dinamismo contextual está estrechamente relacionado con la perspectiva de la incertidumbre de la información (Lawrence y Lorsch, 1967).

Astley y Van de Ven (1983) plantearon debates y perspectivas centrales en la teoría de la organización, resaltaron dos niveles de análisis del entorno: macro o general y de la tarea (Nadkarni y Barr, 2008; Child, 1997), en los cuales las empresas compiten. En el de la tarea se incluyen aquellos aspectos específicos del entorno y la participación de los actores organizacionales que interactúan con la empresa: competidores, proveedores, y clientes. En este nivel también se incluyen a las empresas que participan en grupos estratégicos, se define como un conjunto de empresas que siguen la misma, o una estrategia al largo de las dimensiones estratégicas (Porter, 1980; Marcel, Barr y Duhaime, 2010; Iriyama, Kishore y Tolukdar, 2016). En el entorno general se incluye la dimisión macroeconómica, tales como lo social, la tecnología, la economía, y la política, que afectan indirectamente a las organizaciones (empresas). En este nivel se incluyen a los sectores industriales (Nadkarni y Barr, 2008).

En cada nivel del entorno los impactos de los factores afectan diferentemente la estructura organizacional, a los procesos internos y la toma de decisiones estratégicas y administrativas, las organizaciones implementan diferentes estrategias para lograr el ajuste entre la organización y los entornos, lo cual depende de los administradores en percibir e identificar las oportunidades, detectar e interpretar las áreas de problemas (Daft, Sormunen y Parks, 1988). Por lo tanto, las relaciones entorno-estrategia-organización son de diferente intensidad en los entornos macro y de la tarea, generan alineamientos internos en la organización y ajustes con sus entornos (Nath y Sudharshan, 1994). Desde la perspectiva de la elección estratégica (Child, 1997) los entornos están integrados por actores organizacionales que negocian y toman decisiones estratégicas y operativas.

Dinamismo de los entornos

Baum y Wally (2003) fundamentaron que hay relaciones positivas entre dinamismo del entorno y la adaptación organizacional. Como el dinamismo incrementa, la empresa necesita adaptar rápidamente sus estrategias y estructura para evitar la obsolescencia y el fracaso

(Stieglitz, Knudsen y Becker, 2016). El dinamismo de los entornos son conceptos importantes en la investigación de la toma de decisiones estratégicas (Baum, y Wally, 2003). Hough y Whitete (2003) plantearon las relaciones del dinamismo del entorno y la racionalidad de la toma de decisiones.

Atributos de la organización

En la literatura de la teoría de la organización y de la administración se explica ampliamente los aspectos conceptuales de los atributos de las organizaciones, los recursos y las capacidades que se utilizan para responder al dinamismo del entorno (Iriyama, Kishore y Tolukdar, 2016), entre otros se plantea, por ejemplo: tamaño, formalización, antigüedad, estructura organizacional, desempeño, líneas de productos. Rahmandad, Denrell y Prelec (2020) plantearon la incidencia de la centralización, descentralización y formalización en la velocidad de las decisiones estratégicas y en el desempeño organización. (Schilke, 2014) se enfocó en el análisis de las capacidades administrativas y desarrollo de nuevos productos para lograr ventaja competitiva considerando el efecto moderador del dinamismo del entorno.

Perspectivas teóricas que fundamentan la agilidad en la toma de decisiones estratégicas

En la literatura de la teoría de la organización y de la administración estratégica se han planteado diversas perspectivas para explicar las relaciones entorno-estrategia-organización. Se realizó una síntesis de los planteamientos centrales de las perspectivas: 1) elección estratégica, 2) perspectiva "upper echelon", 3) teoría de las capacidades organizacionales, 4) agilidad organizacional, y 5) perspectiva de las capacidades dinámicas. Estas perspectivas fueron planteamientos aislados en las teorías mencionadas, el objetivo del documento fue relacionarlas a fin de explicar y fundamentar teóricamente la agilidad en la toma de decisiones estratégicas y su incidencia en el desempeño organizacional.

Perspectiva de la elección estratégica

Astley y Van de Ven (1983) plantean las perspectivas centrales en la teoría de la organización y los supuestos, determinista y voluntaria de la naturaleza humana. Las organizaciones son determinadas por las fuerzas exógenas o son elegidas y creadas autónomamente por los recursos humanos. La orientación determinista no se enfoca en los individuos, pero en las propiedades estructurales del entorno en el cual el comportamiento individual está determinado y la vida organizacional es estable y está controlado por las fuerzas externas; por ejemplo, la teoría de la contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967). En la orientación voluntarista, los individuos y sus organizaciones creadas son autónomas, proactivas, auto dirigidas; los individuos son vistos como la unidad básica de análisis y fuente de cambio en la vida organizacional; la perspectiva de la elección estratégica se ubica en esta orientación voluntarista (Silverman, 1970).

La teoría de la acción plantea que las organizaciones son continuamente construidas, sustentadas y cambiadas por las definiciones de la situación por los actores organizacionales. La teoría de la acción ha sido aplicada en la perspectiva elección estratégica "Strategic shoice" en situaciones de toma de decisiones (Child, 1972), también se ha extendido su aplicación al entorno de las organizaciones. En la administración se plantea que el entorno no es visto como un conjunto intratable de restricciones, puede ser cambiado y manipulado a través de la negociación política para ajustar los objetivos de la administración (Pfeffer y Salancik, 1978). En la elección estratégica se da atención a los individuos, sus interacciones, la construcción social, su autonomía y elección (Astley y Van de Ven, 1983).

En esta perspectiva, Child (1997) resaltó el rol activo de los líderes o actores organizacionales, quienes tiene las capacidades para influir en las estructuras organizacionales considerando sus propias preferencias (voluntarismo), a través de procesos políticos, tienen las capacidades y el poder en decidir estrategias organizacionales como pro-acción y

reacción en su relación con el entorno en el cual las organizaciones están operando.

La elección estratégica implica un proceso, en la primera etapa se evalúa la posición de la organización, se considera: las expectativas de los proveedores de recursos externos, la tendencia de los eventos externos relevantes, el desempeño reciente de la organización, y el nivel de satisfacción de los tomadores de decisiones respecto a la configuración interna. Posteriormente se definen los objetivos a lograr y se decide las acciones estratégicas, estas etapas del proceso son negociados. Las acciones orientadas al entorno incluyen, por ejemplo, entrar o salir de un mercado o áreas de actividad asegurando la alta demanda de los productos o servicios de la organización y su impacto en el entorno. Internamente las acciones se orientan a utilizar sus recursos y capacidades. Se plantea un ajuste interno y externo con los requerimientos del entorno, es un proceso de relación circular entre el entorno y la organización (Child, 1997). En este modelo se resalta las capacidades o habilidades de los tomadores de decisiones en realización una elección de las estrategias y acciones. El término estrategia tiene mayor importancia cuando se refiere a la organización como un todo y se aplica como respuesta al dinamismo de los entornos. Se plantean tres asuntos claves en el análisis de la elección estratégica: (1) naturaleza del agente o tomador de decisiones (agente organizacional, directivos, administrador, equipo de alta dirección), se refiere a los factores personales en los procesos de elección estratégica, (2) las características del entorno, dinamismo e intensidad competitiva, y (3) la naturaleza de las relaciones entre el agente organizacional y el entorno (Child, 1997).

En el análisis de la elección estratégica se reconoce ambos aspectos, proactivo y reactivo en la toma de decisiones en la interacción del entorno con la organización, es decir, adaptar la organización a los requerimientos externos, y también realizar las adaptaciones internas. En estos análisis los actores organizacionales deben tener las capacidades de interpretar, analizar la información del entorno y de la propia organización en los procesos de elección estratégica, es importante la selección de los entornos en el cual opera la organización,

es decir, enfocar la atención en los entornos relevantes que en los que puede influir y facilite la interacción entre los actores internos y externos (Child, 1997).

Esta perspectiva considera análisis objetivos y subjetivos del entorno y de la organización; Astley y Van de Ven (1983) solo consideraron los aspectos subjetivos, y no tomaron en cuenta la participación de los actores organizacionales. Por lo tanto, el aporte de Child (1997) a la teoría de la organización y la toma de decisiones, al incorporar a los actores o agentes organizacionales en los entornos. La relación entorno-organización, es una relación entre actores organizacionales que negocian recursos y cooperan (Pfeffer y Salancik, 1978), también es una interrelación entre organizaciones (Astley y Van de Ven, 1983). Dushnitsky, Piva y Rossi-Lamastra (2020) presentaron evidencias empíricas de la aplicación de la perspectiva de la elección estratégica. Esta perspectiva ha ocupado una posición central en la literatura de la administración estratégica (Nadkarni y Barr, 2008).

Perspectiva "upper echelon"

Child (1972) resaltó la participación de los actores organizacionales (directivos, administradores, equipos de la alta dirección) en la interrelación del entorno y la organización. Hambrick and Mason (1984) también plantean la participación de los directivos "CEO" y de los equipos de la administración en la interpretación del entorno para tomar decisiones estratégicas como respuesta al dinamismo del entorno. Sintetizaron los diversos planteamientos de los altos administradores y plantearon "upper echelons perspective" fortaleciendo las relaciones de la elección estratégica con el desempeño organizacional. Sus planteamientos centrales: los resultados organizacionales –estrategias y efectividad—son reflejos de los valores y las bases cognitivas de los actores poderosos en la organización. Utilizan los términos elección estratégica de la misma manera que utilizó Child (1972), el termino se diferencia de elección operacional, por ejemplo, decisiones de inventarios.

En los planteamientos de Hambrick y Mason (1984), se incorporó componentes conductuales, los valores, bases cognitivas y la idiosincrasia de los tomadores de decisiones, que filtra y/o distorsiona sus percepciones del dinamismo del entorno y de la información de la organización; plantean que la elección estrategica está bajo condiciones de la racionalidad limitada de los actores organizacionales. La racionalidad limitada implica que los participantes en las decisiones no pueden escanear cada aspecto de la organización y del entorno, es decir, que perciben selectivamente la información; este tema fue analizado por Simon (1978).

En la perspectiva "upper echelons perspective de la organización se resalta los siguientes elementos: situación objetiva (entorno, organización), características psicológicas de los altos administradores, tomadores de decisiones estratégicas y operativas (cognitiva y base de valores), características observables de los administradores (edad, tareas funcionales, experiencia en otras careras, educación, aspectos socioeconómicos, educación, posición financiera), elecciones y toma de decisiones estratégicas (innovación de los productos, diversificación, adquisición, capital intensivo, nuevos equipos y plantas, integración vertical, apalancamiento financiero, complejidad administrativa, agilidad, velocidad y tiempo de respuesta), desempeño organizacional (rentabilidad financiera, crecimiento económico, sobrevivencia) (Vaniala, Tikkanen, Aspara, y Mattila, 2015)

Las premisas centrales de la perspectiva: las experiencias, los valores y la personalidad de los altos administradores influyen en su interpretación de las situaciones que ellos enfrentan, lo cual afecta en la elección de las estratégicas. Esta teoría fue construida sobre la premisa de la racionalidad limitada del tomador de decisiones (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958). Este marco teórico ha sido ampliamente utilizado en numerosas investigaciones publicadas por la Academy of Management (Hambrick, 2007).

Teoría de las capacidades organizacionales

Chandler fue el precursor en plantar la teoría de las capacidades organizacionales en la administración, resaltó su estrecha relación con la estrategia, la estructura y el desempeño organizacional, esta teoría ha tenido una fuerte influencia en la teoría de la estrategia, en la teoría de la organización y de la innovación de las empresas (Lazonick, 2010), las capacidades organizacionales reside en los miembros de la organización (Ghoshal, Hahn y Moran, 1999), son aprendidas dentro de un contexto organizacional específico por lo que son difíciles de transferir de una organización a otra. Las capacidades aprendidas son unidades de análisis que permiten explicar el inicio y el crecimiento de las organizaciones modernas.

Las capacidades organizacionales son: las habilidades, los conocimientos, las experiencias individuales y colectivas esenciales para explotar e intercambiar los recursos eficiente y efectivamente, permite la solución de problemas, una de estas capacidades en la toma de decisiones en los diferentes niveles de la estructura organizacional, que permita la competencia administrativa, la exploración y explotación de las oportunidades en el mercado y responder a los cambios en el entorno (Chandler, 1992 citado en Lazonick, 2010; Ghoshal, Hahn y Moran, 1999; Ritala, Heiman, Hurmelinnna-Laukkamen, 2016).

Las organizaciones incluyen un conjunto amplio de capacidades, habilidades, aprendizajes y experiencias centradas en el factor humano, como también, rutinas y procesos en el uso y transformación de los recursos, estos conceptos están estrechamente relacionados. Su aplicabilidad está limitada por los recursos humanos ubicados en la estructura organizacional. Estos planteamientos tienen sus fundamentos en la teoría basada en los recursos y en la teoría de la contingencia (Andrews, Beynon y McDemott, 2016).

Las capacidades organizacionales están relacionadas con los conceptos estructura organizacional y con la estrategia. Las capacidades se pueden ubicar en todos los niveles de la estructura organizacional; en la cúspide de la organización tienen características estratégicas al abarcar toda la

organización y mantener una interrelación con el entorno; en el nivel intermedio se refieren a las capacidades funcionales (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y producción), y en los niveles bajos de la estructura tienen características de capacidades operativas. Los administradores ubicados en la cúspide de la organización tienen capacidades de tomar decisiones estratégicas en respuesta a los movimientos de los competidores para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno. En los niveles intermedios y operativos de la estructura organizacional las capacidades organizacionales son las rutinas que permiten transformar los insumos en productos. Kemper, Schilke y Brettel (2013) asocial estas capacidades con el capital social de la organización.

Perspectiva de la agilidad organizacional

El dinamismo de los entornos incide en las organizaciones para que sean más agiles en adaptarse a los cambios, a la incertidumbre, y a la complejidad de los sectores industriales y de los macros ambientes local, regional, nacional e internacional. La agilidad organizacional es conceptualizada como: la capacidad de la organización en detectar rápidamente las oportunidades, comprender y predecir los cambios que ocurren en los entornos de negocios, responder a los cambios y generar transformaciones internas en las organizaciones (Rahmani y Lotfollahi, 2015). La agilidad en la toma de decisiones, la flexibilidad y la adaptación de los recursos humanos son las capacidades de la organización que permite responder rápidamente a los cambios del mercado. Es un factor clave de éxito y de sobrevivencia en los entornos altamente dinámicos. La flexibilidad permite realizar ajustes rápidos en el diseño y en los procesos en el menor tiempo posible como respuesta a las necesidades cambiantes en los entornos (Reza y Keshtegar, 2016).

La adaptabilidad constante y permanente son características importante de la agilidad organizacional, lo cual puede ser afectado por los atributos: el tamaño y la edad de la organización, así como, la cultura de la innovación, descentralización del poder, tolerancia a la ambigüedad, la visión y la gestión estratégica, el liderazgo, la administración del

cambio, las capacidades de explorar la información del entorno y la aplicación en los procesos administrativos y estratégicos para lograr un ajuste con los cambios en los entornos (Harraf, Wanasika, Tate y Talbott, 2015).

Perspectiva de las capacidades dinámicas

Teece, Pisano y Shuen (1997) definieron las capacidades dinámicas: "son las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconstruir competencias internas y externas dirigidos a los entornos que cambian rápidamente" (pag. 516), en esta propuesta se identifica que las habilidades son desempeñadas por los actores de la organización (directivos, equipos de alta dirección y por los recursos humanos), las habilidades de integrar, construir y reconstruir son las estrategias y acciones que se realizan como respuesta, ajuste o adaptación de la organización a los entornos que cambian rápidamente. Los autores resaltan que las capacidades dinámicas reflejan como la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas que permitan lograr ventaja competitiva y un posicionamiento en el mercado.

Las capacidades dinámicas son estratégicas al ser realizadas por los administradores y los equipos de la alta dirección (Upper echelons) como respuesta a los cambios en los entornos y la dinámica de la intensidad competitiva (Barnett, 1997), quienes escanean el entorno para obtener información (Daft, Sormunen y Parks, 1988; Vaniala, Tikkanen, Aspara, y Mattila, 2015).), tomar decesiones estratégicas que incida en el desempeño organizacional (Nielsen, 2016)

Miranda (2017) planteó las siguiente conceptualización de las capacidades dinámicas: son las habilidades de los actores organizacionales (directivos, equipos de alta dirección, administradores medios y de los recursos humanos) para crear, transformar y reconfigurar los recursos, los modelos de negocios, los procesos, los conocimientos, las tecnologías, implementando estrategias y acciones de manera rápida para responder al dinamismo de los entornos o de realizar cambios, a fin de satisfacer las necesidades del mercado y enfrentar a la competencia, mantener la ventaja competitiva, crear valor

y altos desempeños (Ambrosini y Bowman, 2009; Kuuluvainen, 2012; Teece, 2007; Wilden, Devinney, y Dowling, 2016).

La agilidad en la toma de decisiones estratégicas y su relación con el desempeño organizacional

La toma de decisiones y el desempeño organizacional han sido temas centrales de estudio en la teoría de la organización y de la administración. Resaltamos la contribución de Simón (1978), es uno de los precursores del estudio de la toma de decisiones en el proceso administrativo, analizó los hechos, valores y la racionalidad en el comportamiento administrativo, la psicología de las decisiones, también estudio los atributos de la organización, la eficiencia, formalidad, entre otros. Cyert y March (1965) plantearon la teoría de las decisiones económicas en la empresa. Estos temas están ampliamente documentados en la teoría de la organización y de la administración.

La toma de decisiones estratégicas se profundizó su estudio en la teoría de la estrategia y su aplicación en la administración y dirección estratégica (Rivas-Tobar, 2016). Las cinco perspectivas teóricas presentadas dan el fundamento teórico. Las estrategias permiten relacionar la organización con el entorno, lograr el ajuste externo e interno, que incidan en el desempeño organizacional.

Las decisiones son tomadas por los directivos y los equipos de la alta administración (Upper echelons) o actores organizacionales (elección estratégica) que participan en las organizaciones agiles; la agilidad en la toma de decisiones estratégicas es un tipo de capacidad organizacional y dinámica.

La agilidad en la toma de decisiones estratégica ha sido reconocida como un determinante crítico del desempeño de la empresa (crecimiento y rentabilidad), particularmente en entornos dinámicos (Kownatzki, Walter, Floyd, Lechner, 2013). Baun y Wally (2003) analizaron la incidencia del dinamismo del entono, la centralización, la descentralización, la formalización y la información en la agilidad de la toma de decisiones, y su impacto positivo en el desempeño. Shepherd,

Mooi, Elbanna y Rudd (2020) analizaron la incidencia de los atributos de la organización: tamaño, edad, tipo de decisión, diversidad cognitiva de los equipos de la alta administración- en la relación de la toma de decisiones y el desempeño.

Proposición 1: La agilidad en la toma de decisiones estratégicas tiene impacto positivo en el desempeño organizacional (rentabilidad y crecimiento) esta relación es afectada por los atributos de la organización (Hawk, De Almeida, y Yeung, 2013).

El dinamismo del entorno, la economía emergente y el surgimiento de nuevos mercados genera mayor competitividad en los negocios, en este panorama los tomadores de decisiones estratégicas son más agiles en explorar, escanear y evaluar y la información del entorno y las acciones competitivas que implementarán las empresas rivales para mantenerse en el mercado. La capacidad de tomar decisiones rápidas inciden positivamente en el desempeño económico (Iriyama, Kishore y Talukdar, 2016; Hawk, De Almeida y Yeung, 2013).

Proposición 2: La exploración de la información del entorno permite agilizar la toma de decisiones estratégicas que incidan en el desempeño organizacional (económico), esta relación es afectada por los atributos de la organización.

Proposición 3: El análisis de la información interna permitirá tomar decisiones estratégicas rápidas que incidan en el desempeño organizacional (económico), esta relación es afectada por los atributos de la organización.

Conclusiones

En las teorías moderna de la organización, de la estrategia y de la escuela Austriaca de la economía plantean una interacción dinámica del entorno con la organización, la estrategia dinamiza estas relaciones, permite la adaptación de la organización a los entornos altamente competitivos y de cambios permanentes; el desempeño organizacional depende de la agilidad en la toma de las decisiones por los actores organizacionales. Estos planteamientos se contrastan con el paradigma de organización

industrial que considera al entorno estable y en equilibrio (Young, Smith y Grimm, 1996).

Herber Simon planteó que "una teoría general de la administración debe incluir principios de organización que aseguren la toma de decisiones correcta que recae sobre las personas que se encuentran en el nivel más alto de la jerarquía administrativa" (pag. 3 y 4), en este documento esta afirmación es confirmada en las perspectivas "Upper Echelons" y la acción estratégica. El planteamiento de Simón se enriqueció al incluir los siguientes planteamientos: 1) la agilidad en los procesos de toma de decisiones estratégicas considerando el dinamismo del entorno y los atributos de la organización; 2) se fortaleció el concepto de la racionalidad limitada al incluir la perspectiva de la elección estratégica; 3) las decisiones son tomadas por los actores organizacionales o "Upper Echelons", 4) la toma de decisiones estrategicas están orientadas al logro de objetivos y altos niveles de desempeño organizacional (Simon, 1978, doc 66 Khurana y Spender, 2012). Estos planteamientos son una innovación preliminar a la teoría de las decisiones, y una contribución a la teoría de la organización y a la administración estratégica.

Se construyó el constructo agilidad en la toma de decisiones estratégicas considerando las perspectivas teóricas analizadas. Astley y Van de Ven (1983) y Child (1972) plantearon la elección estratégica y la participación del actor organizacional en los procesos de toma de decisiones, la perspectiva "upper echelon" resaltaron la participación de los altos directivos de la organización y la racionalidad limitada que restringe o facilita la toma de decisiones, la misma es una capacidad importante de la organización. La agilidad organizacional y la perspectiva de las capacidades dinamicas, permiten considerar la agilidad en la toma de las decisiones estrategicas. En síntesis, todas las perspectivas analizadas dan el fundamento teórico al tema central de estudio considerando el dinamismo del entorno.

La agilidad en los procesos de toma de decisiones es un tipo de capacidad organizacional que genera múltiples procesos que facilitan múltiples relaciones de la organización con los entornos, es una

innovación y contribución a la teoría de la toma de decisiones al considerar el dinamismo de los cambios en los entornos. Estos planteamientos requieren análisis mas profundos de la coevolución de los cambios en los entornos y de las organizaciones, para comprender como las organizaciones sobreviven y/o logran desempeño económico en entornos no estables, impredecibles, de alta incertidumbre y complejos (Hard y Banbury, 1994).

Temáticas para investigar en el futuro: ¿Qué factores restringen la agilidad en la toma de decisiones? ¿Cómo agilizar la exploración del entorno y analizar rápidamente la información de la organización para tomar decisiones? ¿Cómo se toman las decisiones en las micro y pequeñas empresas en México? ¿Cómo sobreviven las pequeñas en empresas en los entornos altamente dinámicos? ¿Cuál es la participación de los directivos en la toma de decisiones?

Referencias

Aldrich, H. E. (1979) *Organizations and Environments*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Ambrosini V, Bowman, C. (2009). What are Dynamic capabilities and are they a useful construc in strategic Management? International *Journal of Management Review* 11 (1): 29-49.

Andrews, R. Beynon, M.J. McDemott AM. (2016). Organizational capability in the public sector: a configuration approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*: 239-258.

Astley, W., G. y Van de Ven, A., (H.1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly.* 28(2): 245-273. http://www.jstor.org/stable/2392620 .

Barnett WP. 1997. The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly* 42: 128–160.

Baun, J., R. y Wally, S. (2003). Strategic decisión speed and firm performance. *Strategic Management Journal*. 24: 1107-1129. DOI: 10.1002/smj.343.

Burgeois, L., L,, (1980), Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1): 25-39.

Bourgeois, L., J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. 5(1): 25-39.

Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: *The role of strategic choice. Sociology*, 6: 1 -22.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. 18(1): 43-76.

Crossan, M.M., y Apaydin, A. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovations: A systemactic review of literatura. *Journal of Management* Studies, 47(6), 1154-1191. https://doi.org/10.1111/ j.1467-6486.2009.00880.x-

Cyert, R., M. y March, J.G. (1965). *Teoría de las decisiones económicas en la empresa. Herrero Hermanos*, Ciudad de México, México.

Cyert, R. M., y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.

Daft, R., L., Sormunen, J., y Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*. 9:123-139.

Durant, R., Grant, R., M., y Madsen, T.L. (2017). The expanding domin of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*. 38: 4-16. DOI: 10.1002/smj.2607.

Dushnitsky, G., Piva, E, y Rossi-Lamastra, C. (2020). Investigating the mix of Strategic choices and performance of transaction platforms: Evidence from the crowfunding setting. *Strategic Management Journal.* 1-23. DOI: 10.1002/smj.3163

Felin, T., Foss, N.j., Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of*

Management Annuals, 9 (1), 575-632. http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1007651.

Ghoshal S. Hahn M. Moran P. (1999). Management competence, firm growth and economic progress. *Contribution to Political Economy* 18: 121-150.

Hambrick, D.C. y Mason, P.A (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. 9(2): 193-206.

Hambrick, D.C.(2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*. 32 (2):334-343.

Hard, S. y Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*. 15: 251-269.

Hawk, A., De Almeida, G., P. y Yeung, B. (2013). Fast-mover advantages: Speed capabilities and entry into the emerging submarket of Atlantic basin LNG. *Strategic Management Journal*, 34:1531-1550. DOI: 10.1002/smj.2085.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. y Talbott. K. 2015. Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686

Hough, J. R. y Whitete, M. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationalality: An examination at the decision level. *Strategic Management Journal*. 24: 481-489. DOI: 10.1002/smj.303.

Iriyama, A., Kishore, R. y Talukdar, D. (2016). Playing dirty or building corruption and HR training as competitive acctions to threats from informal and foreign firm rivals. *Strategic Management Journal*. 37: 2152-2173. DOI: 10.1002/smj.2447

Jacobson, R. (1992). The Austrian school of strategy. *Academy of Management Review*. 17(4); 782-807.

Kemper, J.K., Schilke, O. y Brettel, M. (2013). Social capital as a microlevel of organizational capabilities. *Product Development & Management Association*. 30(3): 589-603. DOI: 10.1111/jpim.12004.

Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S.W. y Lechner, Ch. (2013). Corporate control and the speed of strategic business unit decision making. *Academy of Management Journal*. 56(5): 1295-1324. http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0804

Khurana, R y Spender, J.C. (2012). Herbert A. Simon on what ails business schools: More than a problem in organizational design. *Journal of Management Studies*. 619-639. doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01040.x

Kuuluvainen A. 2012. How to concretize Dynamic capabilities? Theory and examples. *Journal of Strategy and Management* 5 (4): 381-392.

Lawrence, P. and J. W. Lorsch (1967). 'Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47.

Lazonick, W. (2010). The Chandlerian corporation and the theory of innovative enterprise. *Undustrial and Corporate change.* 19(2): 317-349. doi:10.1093/icc/dtq005.

Markman, G., D., Gianiodis, P.T., y Buchholtz, A.K. (2009). Factor-market rivalry. *Academy of Management Review*. 34(3): 423-441.

Marcel, J.J., Barr, P.S., y Duhaime, I.M. (2010). The influence of executive cognition on competitive dynamics. *Strategic Management Journal.* 32:115-138. DOI: 10.1002/smj.870.

March, J. G., y Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Miranda, J. T. (2017. *Las teorías y la conceptualización de las capacidades dinámicas estratégicas y organizacionales.* Ponencia en el XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de contaduría y Administración, Ciudad de México, México.

Nath, D. y Sudharshan, D. (1994). Measuring strategy coherence through patterks of Strategic choices. *Strategic Management Journal*, 15; 43-61.

Nadkarni, S.y Barr, P.S. (2008). *Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view*. 39: 1395-1427. DOI: 10.1002/smj.717.

Nielsen, S. (2016). Upper echelons nationality diversity and compensation: Implications for firm performance. *Proceeding Academy of Management,* 2016 (1). https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.14884abstract

Pfeffer, J., y Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York

Rahmani, K. y Lotfollahi, F.(2015). Evaluation, priorization and selection capabilities Agility of the organization by using quantitative models fussy decisión. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management,* 3(1), 781-790.

Rahmandad, H., Denrell, J., y Prelec, D. (2020). What makes Dynamic Strategic problems difficult? Evidence from an experimental study. *Strategic Management Journal*, 1-33. DOI: 10.1002/smj.3254.

Reza, M. G. y Keshtegar, A. (2016). The relationship between human resources empowerment and organizational agility. *International Business Mananagement*, 10(8), 1545-1550.

Ritala P. Heiman B. Humerlinna-Laukkamen P. 2016. The need for speed-unfamiliar problems, capability rigidity, and ad hoc processes in organizations. *Industrial and Change* 25 (5): 757-777.

Rivas-Tobar, L.A. (2016). *Dirección estratégica: Proceso de la organización en el siglo XXI*- Trillas, ciudad de México, México.

Sharapov, D y Ross, JM. (2019). Whow should a leader imitate? Using rivalry-based imitation to manage strategic risk in changing environments. *Strategic Management Journal*. 1-32. DOI: 10.1002/smj.3120.

Sandberg, E., Kindstrom, D., y Haag, L. (2021). Delineating interorganizational dynamic capabilities: A literature review and a conceptual framework. *Journal of Inter-organizational Relationship*. https://doi.org/10.1080/26943980.2021.1939224

Shepherd, N., G., Mooi, E.A., Elbanna, S. y Rudd, J. M. (2020). Deciding fast: examining the relations between strategic decision speed and decision quality across multiple environmental contexts. *European Management Review*. 1-22. DOI: 10.1111/emre.12430

Schilke, O. (2014. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage the nonlinear moderatin effect on environmental dynamism. *Strategic Management Journal*. 35: 179-203. DOI: 10.1002/smj.2099.

Simón, H. (1978). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar, Ciudad de Mexico, México.

Silverman, D. (1970). *The Theory of Organizations*. Exeter, NH: Heinemann.

Snow, Ch., C., Miles, R., E. y Miles, G. (2005). Aconfigurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*. 3(4): 431-439.

Stieglitz,n N., Knudsen, T. y Becker, M.C. (2016). Adaptation and inertia I dynamic enrironments. *Strategic Management Journal*. 37:1854-1864. DOI: 10.1002/smj.2433.

Tan, J.J., y Litschert, R.,J. (1994). Environment-strategy relationnhip and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*. 15: 1-20.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal* 18: 509–33.

Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic capabilities: The nature and microfundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed magement konowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14 (3), 207-222. https:// doi.org/10.1111/1467-8551.00375.

Vaniala, L., Tikkanen, H., Aspara, J., y Mattila, P. (2015). Upper echelons perspective on search and competitive behavior. Proceedings *Academy of Management*. 2015 (1). https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.16839abstract.

Young, G., Smith, K. G. y Grimm, C.M. (1996). "Austrian" and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance. *Organization Science*, 7(3): 243-254.

Wilden, R., Devinney, T. M. y Dowling, G. R. (2016). The architecture of Dynamic capability research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.