

# Diagnóstico por niveles de la flexibilidad organizacional. Estudio de caso: Empresa Cárnica de Camagüey.

## *Diagnosis by levels of organizational flexibility. Case study: Meat Company of Camagüey.*

*Lorenzo Salgado García<sup>1</sup>*

*Joel Corpas Rodríguez<sup>2</sup>*

*Oliek González Solán<sup>3</sup>*

Recibido: 4 de octubre de 2022 Aceptado: 20 de diciembre de 2022  
DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus170206>

### RESUMEN

El estudio de la flexibilidad organizacional en las empresas, así como de sus dimensiones, es un tema cada vez más recurrente y relevante en la sustentabilidad de los negocios, cualquiera que esa su dimensión o naturaleza, dada la necesidad de adaptarse a los cambios. La pandemia de COVID19 fue un filtro entre empresas flexibles y no flexibles, capaces o no de reinventarse. Este trabajo expone un estudio dedicado a entender la flexibilidad organizacional por niveles, empleando como caso de estudio, una empresa de productos cárnicos. A partir de allí se plantea como objetivo: evaluar el nivel de flexibilidad organizacional como capacidad de adaptación a los cambios del entorno. La evaluación se realiza a través de la contextualización y aplicación de un instrumento metodológico, el cual demostró ser viable, arrojando como resultado la valoración de la flexibilidad en un nivel medio.

**Palabras claves:** flexibilidad organizacional, nivel de flexibilidad, dimensiones de flexibilidad, dinámica organizacional.

### ABSTRACT

The study of organizational flexibility in companies, as well as its dimensions, is an increasingly recurrent and relevant topic in business sustainability, whatever its size or nature, given the need to adapt to changes. The COVID19 pandemic was a filter between flexible and non-flexible companies, unable to reinvent themselves. This paper presents a study dedicated to understanding organizational flexibility by levels, using a meat products company as

1 Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

2 Universidad de Camagüey ORCID: 0000-0003-0712-9192

3 Universidad de Camagüey. Correo electrónico: [oliek.gonzalez@reduc.edu.cu](mailto:oliek.gonzalez@reduc.edu.cu) ORCID: 0000-0002-9344-1248

a case study. From there, the objective is planted: to evaluate the level of organizational flexibility as a capacity to adapt to changes in the environment. The evaluation is carried out through the contextualization and application of a methodological instrument, finding that it is viable, resulting in the assessment of flexibility at a medium level.

**Keywords:** organizational flexibility, flexibility level, flexibility dimensions, organizational dynamics.

## INTRODUCCIÓN

La estabilidad relativa de los negocios se estremeció desde sus cimientos tras la aparición del primer caso de COVID19 en Wuhan, China. Lo que vino después confirmó la urgencia y necesidad de adaptación a los cambios, que no han dejado de sucederse desde entonces, poniendo a prueba la capacidad de resiliencia a escala global, expresada, fundamentalmente, en la flexibilidad organizacional.

La empresa que posea la habilidad de reaccionar ante las fluctuaciones del entorno, utilizando todos sus recursos y capacidades de forma adecuada, se reconoce como una organización flexible (Miro, 2021). Este enfoque no es nuevo, sino que se puede reconocer como una capacidad innata de las organizaciones; con tendencia, en los últimos años, a manifestarse cada vez más y a impactar en las relaciones empresariales. Si bien las condiciones del entorno hoy en día, han ido exigiendo a las organizaciones mayores grados de flexibilidad, si es que desean sobrevivir al mismo, en función del tipo de actividad que desarrolla cada una y sus características propias, cada una define su propio concepto de flexibilidad y lo pone en práctica (Bezerra, González Benito y Lannelongue Nieto, 2020).

La superación de este reto, supone un enfoque más creativo, dinámico y estratégico que responda a este. Dicho enfoque puede estar en el desarrollo de flexibilidad, no solo en sus recursos sino también en la combinación de actividades de forma que respondan a las cambiantes oportunidades (Madero Gómez y Barboza, 2015). La aceleración de los cambios económicos, políticos y sociales, el alto grado de desarrollo alcanzado por la ciencia y la técnica, trae consigo un alto grado de incertidumbre, demandando de las organizaciones competencias para lograr la adaptación (Anning-Dorson, 2021)

De allí la necesidad, para las organizaciones, de ser flexibles para adaptarse permanentemente a los cambios, desarrollando y/o manteniendo capacidades de respuesta (Laser, 2021).

Estas condiciones del entorno están haciendo que las empresas ahora, para competir, necesiten ser flexibles. De allí que de las capacidades para manejar los recursos y ajustarlos con las necesidades del entorno ocupe un rol relevante. La competitividad es sin dudas uno de los factores más importantes en un

mundo empresarial y lograr una ventaja competitiva a partir de la flexibilidad de las mismas, en cualquier organización se hace imprescindible (Katou, 2022).

La palabra 'flexible' procede del latín *flexibilis*. Según DRAE (2010) la flexibilidad es la disposición de ciertas cosas para doblarse con facilidad sin romperse, visto también como disposición del ánimo a ceder y acomodarse a un dictamen con facilidad. Visto así esta definición no comprende la capacidad, ya descrita por estos autores, que le permitan a una organización dar respuestas al entorno. Es por ello que desde las ciencias económicas este término cada día más va tomando relevancia, si bien aún no hay un consenso al respecto.

La flexibilidad se presenta desde los años 70 como uno de los grandes imperativos de la estrategia de las organizaciones. Con la agudización de la interdependencia global, las empresas deben ser capaces de responder a los cambios, en ocasiones no poco violentos, que se producen en el entorno (Saeed, Jiao, Zahid, Tabassum y Nauman, 2021). Los impactos ambientales, las revoluciones políticas, las innovaciones tecnológicas y algunos otros factores socioculturales plantean la necesidad de la flexibilidad (Anning-Dorson, 2021), de esta manera las empresas poseen un mayor número de oportunidades de crecimiento. La búsqueda de flexibilidad en sentido amplio, ha sido la forma de respuesta ágil y eficaz, propiciando configuraciones organizativas capaces de adaptarse con rapidez y proporcionar niveles crecientes de eficacia (Oyadomari, Afonso, Dultra-de-Lima, Neto y Righetti, 2018). Este análisis solo amplía el debate sobre la conceptualización de la flexibilidad, entendida desde tres posiciones como:

- dimensión de la competitividad,
- habilidad empresarial para ajustarse al entorno
- respuesta a la volatilidad y el riesgo que existe en el entorno.

Desde cualquiera de estar tres posiciones, las organizaciones sí reconocen su necesidad y su aplicación, pero no cuál es su esencia y la relación de esta con los resultados (Katou, 2022). La otra arista es que cada organización entiende, según sus características y tipo de actividad, a la flexibilidad de forma distinta, como trajes hechos a la medida, cuando solo una parte de esto es cierto, existiendo elementos comunes en cualquier tipo de organización.

Para Dubey et al. (2021) la flexibilidad no es solo un problema de las capacidades técnicas asociadas a la planta, instalaciones y otros tipos de equipamiento; es básicamente un resultado del "software organizativo" (la estructura de la organización, los sistemas de tomas de decisiones, la amplitud del diseño de tareas y las actitudes).

Lo cierto es entonces que la flexibilidad es un concepto multidimensional, complejo de definir satisfactoriamente.

## Métodos de evaluación de flexibilidad

Como la flexibilidad organizacional es un tema tratado por diversos autores, a lo largo de la historia se ha convertido en un tema ambiguo y aún en la actualidad se han establecido pocos métodos generalizados para su evaluación. Gutiérrez, Rubio y Montoya (2011) emplean en su tesis un método para un estudio empírico, desarrollando una encuesta basada en las prácticas de alto rendimiento, variables organizativas y compromiso de los empleados, a través de 3 ítems y 30 variables. Su intención fue demostrar que las empresas que cuentan con un diseño organizativo flexible, unido a prácticas de alto rendimiento, generan un mayor nivel de compromiso entre los empleados y con la organización, sin embargo la evaluación de la flexibilidad era solo uno de los componentes a analizar, lo que simplificó el estudio.

Por otra parte, para el diagnóstico de la flexibilidad estratégica (Frias, 2009), agregó al análisis una dimensión temporal, considerando evaluar si el ajuste del tiempo en que la empresa realiza sus cambios necesarios permite reaccionar rápidamente a las situaciones del entorno. Como resultado consideró que el ajuste del tiempo por sí solo, no garantiza una respuesta rápida al entorno cambiante, incorporando una medición de si el ajuste realizado brinda la posibilidad de planificar estratégicamente soluciones a futuras situaciones del entorno.

Este método establece un algoritmo para lograr el diagnóstico efectivo, definiendo indicadores a medir, por cada una de las dimensiones siguientes:

- Dimensión Temporal: Tiempo de reacción y tiempo de adaptación
- Dimensión Humana: Habilidades y competencias, cultura, percepciones
- Dimensión Operacional: Producto (diversidad-variedad de diseño, calidad, tareas (rutinas hábitos), distribución de tareas, volúmenes de producción
- Dimensión Contextual: Significado, ambiente externo, ambiente interno
- Dimensión Económica: Costo de adaptación, eficiencia.

Si bien este método resulta abarcador, su significado y validez es dependiente del tipo de organización al que se le aplique y concentra además, un gran cúmulo de información para obtener una valoración, al final cualitativa y subjetiva de la capacidad de adaptación, sin ofrecer una posición definitiva en cuanto a la flexibilidad.

Otro de los métodos de medición de la flexibilidad es el aportado por Sopelana (2016) a partir de la simulación desde un modelo extendido de flexibilidad organizacional, particularmente efectivo cuando la pregunta de investigación involucra una tensión fundamental o un compromiso que a menudo dan como resultado relaciones no lineales (por ejemplo, transiciones de punto de inflexión y umbrales abruptos), que son difíciles de descubrir

utilizando métodos de casos inductivos y difíciles de explorar con las técnicas estadísticas tradicionales (Madero Gómez y Barboza, 2015; Oyadomari et al., 2018).

Sobre la base de estos hallazgos, la investigación tiene como objetivo evaluar las consecuencias de cómo las empresas resuelven las tensiones 'estructurales' y 'temporales' fundamentales que implica la flexibilidad organizativa (cambio versus conservación). Por lo tanto, el método de simulación se ajusta perfectamente en los objetivos de esta, ya que permite revelar los resultados de las interacciones entre múltiples procesos organizativos y estratégicos subyacentes, especialmente a medida que se desarrollan a lo largo del tiempo.

Por un lado, ese método de investigación tiene como objetivo observar el comportamiento y los procesos que producen los comportamientos cuando se implementa un cambio de organización en busca de flexibilidad; la simulación le permite al modelo producir ciertos resultados e iluminar las condiciones bajo las cuales se producen dichos resultados. Por otro lado, tiene como objetivo proporcionar algunas prescripciones sobre la forma en que intervienen las organizaciones en los procesos que avalan la flexibilidad y les proporcionan directrices gerenciales específicas.

Las variables que se midieron en el instrumento son:

- Intensidad de cambio
- Frecuencia de cambio
- Número de elementos que cambia en el entorno
- Relación/ dependencia entre los elementos del entorno
- Disponibilidad de la información relacionada con los cambios
- Previsibilidad de los cambios en el entorno

Desde el liderazgo y el trabajo en equipo, se satisfacen necesidades de rango superior, pues los miembros del equipo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y ser reconocidos por ello, lo cual desarrolla auto eficiencia y pertenencia. Así mismo, el compartir ideas y puntos de vista, estimula la comunicación. Igualmente, el trabajo en equipo soporta los cambios de la organización, a través de sugerir cambios que mejoren la calidad en productos y procesos, incrementando así la capacidad creativa de la organización.

### **Herramienta para evaluar la flexibilidad organizacional**

Para evaluar la flexibilidad organizacional en la empresa cubana los autores procedieron a aplicar una encuesta, a partir de la propuesta de elaborada por Castillo López (2006), adecuándola a las condiciones de una empresa con características diferentes a la entidad donde se validó dicha investigación y ajustada a las condiciones del entorno y la economía cubana.

La encuesta tiene como objetivo conocer la valoración personal de cada encuestado sobre la flexibilidad organizacional a través de los indicadores a evaluar: mediante este instrumento se le da la posibilidad a los empleados de identificar el grado de conformidad que representa la propuesta, la que se determinó en una escala Likert donde se consideran los valores de la siguiente manera:

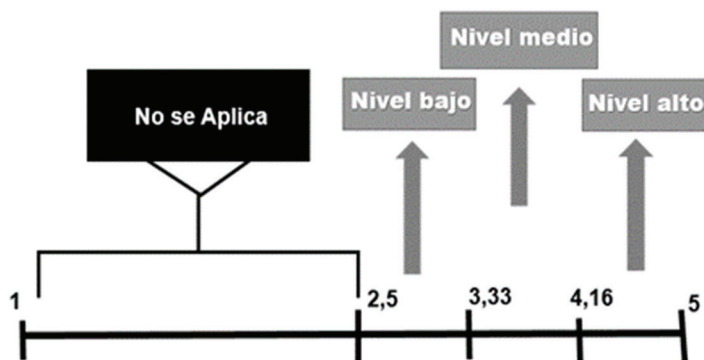
1	Muy en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Indiferente	4	De acuerdo	5	Muy de acuerdo
---	-------------------	---	---------------	---	-------------	---	------------	---	----------------

La muestra para aplicar la encuesta se determinó utilizando el cálculo de muestra para poblaciones finitas, resultando una muestra óptima de empleados, utilizando como máximo un 0.07 de error muestral, una proporción de 0.7 de éxito y 0.3 de fracaso.

Para escoger los encuestados se tuvo en cuenta los diferentes estratos de empleado, garantizando coeficientes de argumentación acorde. Para esto se determinó el porcentaje que representa la muestra óptima del total de empleados y luego, aplicando ese porcentaje a la cantidad de cada categoría ocupacional. Para procesar los datos se empleó para el análisis solo el valor de la media.

A través de esta encuesta se evalúan los indicadores de cada dimensión y para un mejor entendimiento de los mismos los autores elaboran la siguiente tabla.

Para realizar un análisis de estos criterios se evaluaron de acuerdo a tres categorías: bajo, medio y alto.



Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 1**  
 Relación dimensión- indicador- criterio de la flexibilidad organizacional

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Criterios</b>
Productiva	1.Polivalencia	1.1 Dominar gran cantidad de puestos
		1.2 Actualización constante en tecnología e información
		1.3 Contratación de empleados altamente capacitados
		1.4 Movilidad laboral de los empleados
	2.Formación y capacitación	2.1 Procesos de capacitación y entrenamiento para mejoras continuas
		2.2 Aprender procesos nuevos a través de su trabajo
	3.Comunicación	3.1 Comunicación fluida permite una coordinación adecuada
		3.2 La comunicación es rápida y práctica
		3.3 Amplia comprensión de lo que acontece
		3.4 Equipo directivo heterogéneo con diversidad de perspectivas
	4.Formalización	4.1 Entidad jerarquizada, formalizada y estructurada
		4.2 Amplia especialización de funciones
		4.3 Se expresan los valores compartidos con respeto por las normas y políticas
	5.Equipo directivo	5.1 El equipo directivo fomenta la iniciativa, innovación y asunción de riesgos
		5.2 El equipo directivo impulsa la adaptabilidad y la creatividad en grupo.
	6.Diseño organizacional	6.1 Estructura organizacional plana, horizontal y descentralizada
6.2 Los trabajadores son competitivos y enfocados a alcanzar los objetivos		
6.3 El diseño organizacional promueve la seguridad en el empleo		
7.Toma de decisiones	7.1 La organización se apoya en equipos de trabajo, la variedad de perspectivas y de fuentes de información.	
	7.2 Es posible repensar las decisiones cuando se presenta nueva información	
	7.3 Las decisiones son comunicadas amplia y abiertamente	
8.Identidad	8.1 La misión, objetivos y valores son concretos.	
	8.2 Valores compartidos: el compromiso con la empresa y el trabajo en equipo	
	8.3 Las ideas opiniones y sugerencias son valoradas e implementadas.	
	8.4 Los trabajadores proponen nuevas ideas e introducen novedades	
9.Liderazgo	9.1 Los líderes desarrollan creatividad y la iniciativa	
	9.2 Los grupos de trabajo favorecen la adquisición de habilidades en los trabajadores	
	9.3 La organización se apoya en el liderazgo participativo para la mejora continua.	

Fuente: Elaboración de los autores a partir de *Castillo López (2006)*

Para evaluar los indicadores se utilizó el siguiente análisis:

No se aplica	Si existe un solo criterio que no se aplica entonces el indicador no se aplica
Bajo	Al menos un criterio se encuentra evaluado en nivel bajo.
	El 100% de los criterios están evaluados en un nivel bajo
	Existen criterios evaluados en nivel alto y nivel medio
Medio	Se logra que al menos el 50% de los criterios tenga evaluación de nivel alto
	El 100% de sus criterios están evaluadas en nivel medio
	Al menos un criterio está evaluado de alto y el resto nivel medio
Alto	El 100% de sus criterios están evaluados en nivel alto

Para evaluar el grado de consecución de las dimensiones se tendrá en cuenta lo siguiente:

Nivel Alto:

- El 100% de los indicadores tiene un nivel alto de evaluación.

Nivel Medio:

- El 100% de los indicadores tiene un nivel medio de evaluación.
- Posee al menos un indicador evaluado en nivel alto.
- Ningún indicador evaluado de no se aplica.
- Se logra que al menos el 50% de los indicadores tenga evaluación de nivel alto.

Nivel Bajo:

- El 100% de los indicadores tiene un nivel bajo de evaluación.
- Ningún indicador está evaluado en nivel alto y no se aplica.
- Se logra al menos un indicador con evaluación en el nivel bajo.

No se aplica:

- Al menos uno de los indicadores está evaluado como no se aplica.

### Resultados de la aplicación de la herramienta

Una vez determinadas las dimensiones de la flexibilidad organizacional, ajustado al caso Cuba, y diseñada una herramienta de diagnóstico, a partir de la contextualización de la propuesta por Castillo López (2006); se procede a su aplicación. Para este caso se toma como objeto de estudio una empresa de la provincia Camagüey con alto impacto económico-social.



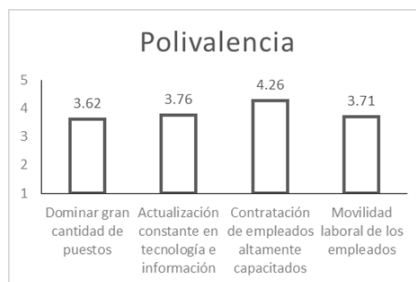
Para la aplicación de la herramienta en la Empresa Cárnica de Camagüey, se define la muestra utilizando el cálculo de muestra para poblaciones finitas, como se indica anteriormente, a partir del software Excel de Windows. Resultando una muestra óptima de 37 trabajadores empleados, de un total de 108, con un 0.07 de error muestral, una proporción de 0.7 de éxito y 0.3 de fracaso. El valor de confianza para un 95% fue de 1.65. Para escoger los encuestados se hizo de forma estratificada, calculando el porcentaje que representa la muestra óptima del total de trabajadores y luego aplicando ese porcentaje a la cantidad de trabajadores de cada categoría ocupacional, resultando encuestados:

- 4 directivos,
- 26 técnicos,
- 3 de servicios y
- 4 obreros.

Para procesar los datos se utilizó el programa informático SSPS 21.0 tomando para el análisis el valor de la media. Luego de aplicada la herramienta en la empresa y procesados los datos se obtienen los siguientes resultados.

### Medias de los indicadores de la dimensión productiva

**Polivalencia:** Este indicador se evaluó a través de las preguntas 1.1 al 1.4 del cuestionario, los criterios se explican de la siguiente manera: Los trabajadores dominan gran cantidad de puestos, aunque en un nivel medio debido a que algunos consideran que no está presente con frecuencia esta polivalencia en su organización lo que hace que el nivel de flexibilidad a la hora de cambiarlos sea medio.

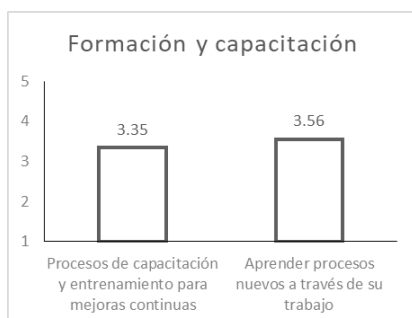


La actualización en tecnología e información para el desarrollo de tareas y atención al cliente, es calificada con un nivel medio. La prioridad frente a la contratación de empleados altamente capacitados es de un nivel alto ya que posee una media de 4.26 por lo que la organización tiene gran interés en contratar personas capacitadas en su trabajo.

Con respecto a la movilidad laboral de los empleados se encuentra en un nivel medio lo que indica que existe movilidad de los empleados entre tareas y ocupaciones.

Por tanto, este indicador se evaluó en nivel medio.

**Formación y capacitación:** Como parte de la dimensión productiva, medidas a través de las preguntas 2.1 y 2.2 del cuestionario, los criterios se explican de la siguiente manera:



La organización según las respuestas de los encuestados posee un nivel medio por lo que realiza procesos de capacitación y entrenamiento para la mejora continua de procesos con poca frecuencia. Los empleados aprenden procesos nuevos a través de sus trabajos en nivel medio – alto. Por tanto, este indicador se evaluó en nivel medio.

De acuerdo a lo analizado la dimensión productiva se encuentra en un nivel medio debido a que sus dos indicadores: polivalencia y formación y capacitación están en un nivel medio.

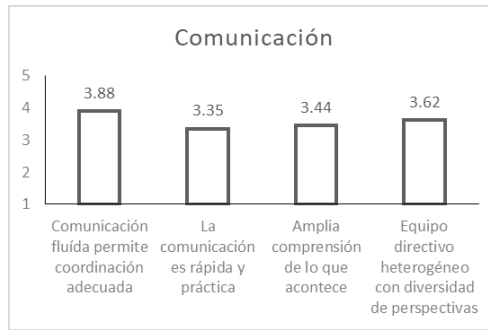
### Medias de los indicadores de la dimensión estructura organizativa

**Comunicación:** Como parte de la dimensión estructura organizativa, fue medida a través de las preguntas 3.1 a la 3.4, resaltándose en la respuesta de la empresa un apropiado nivel de comunicación organizacional.

En este indicador los cuatro criterios se encuentran en un nivel medio lo que se refleja en una comunicación bastante fluida y espontánea entre trabajadores, apoyando el desarrollo y la coordinación de las tareas. Manejándose medianamente una comunicación rápida, sencilla y práctica que fomenta la autonomía y la iniciativa.

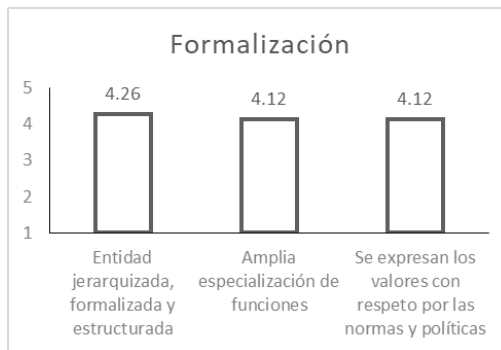
Así mismo, aunque con una media un poco mayor se evidencia una comprensión, a través de la comunicación informal, de lo que acontece en la organización, representado en un 3.4. Cabe resaltar que se puede observar que no se hace énfasis en la comunicación como un factor de flexibilidad.

Este indicador se encuentra en un nivel medio.



**Formalización:** Esta fue evaluada mediante las preguntas 4.1 a la 4.3 del cuestionario y posee tres criterios.

Con respecto a los procedimientos y normas estrictamente establecidas y definidas, se evidencia con un nivel alto, aún conservan estructuras muy jerarquizadas y formalizadas, donde se presentan políticas estrictas, manuales de procedimientos explícitos, regulaciones y reglas.

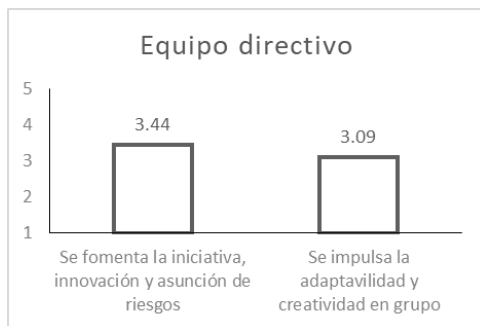


Los otros dos criterios poseen ambos el mismo valor de la media 4.12 por tanto están en un nivel medio, se maneja una amplia especialización de funciones, lo que se corrobora con los datos anteriores referentes a la polivalencia de los empleados en la organización.

De igual manera, se refleja un respeto por las normas y una gran formalidad de las políticas y cumplimiento de la jerarquía, lo cual va asociado a la falta de flexibilidad y de espontaneidad.

Este indicador está evaluado en un nivel medio.

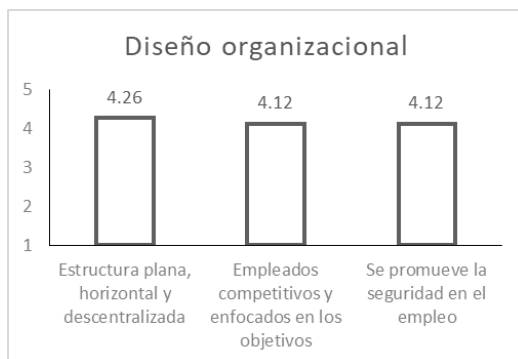
**Equipo directivo:** Este indicador en la organización se mide por medio de los ítems 5.1 y 5.2. En el mismo se encuentran en un nivel medio ambos criterios, por lo que el equipo directivo es heterogéneo, y sus actuaciones conducen a la creatividad y la innovación con una frecuencia variada.



Con una media de 3.44 el equipo directivo fomenta la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos, y la adaptabilidad del grupo es generada por el equipo directivo en la organización en una media de 3.09 lo que no es muy favorable para esta.

Este indicador se encuentra en un nivel medio.

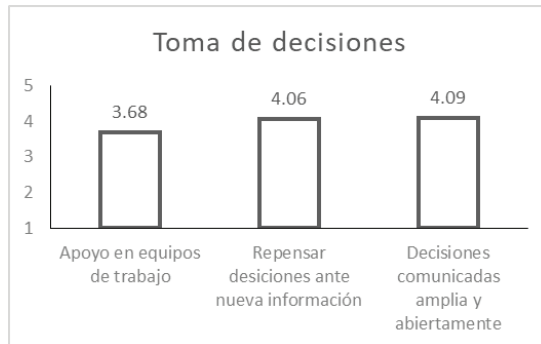
**Diseño organizacional:** En cuanto al diseño organizacional puede observarse que frente a la horizontalidad y el aplanamiento organizacional hay una media de 3.53 lo que quiere decir que la empresa está implementando la descentralización y el aplanamiento organizacional en un nivel medio.



Frente a los procesos de flexibilidad organizacional, se verificó que presenta gran horizontalidad en su diseño. Cabe resaltar que a pesar de lo anterior los empleados de todos los niveles jerárquicos están orientados a la consecución de los objetivos organizacionales.

Este indicador se encuentra en un nivel medio.

**Toma de decisiones:** Frente a la toma de decisiones, evaluada del 7.1 al 7.3, se apoya la visión diferente en los equipos, así como la variedad de perspectivas y fuentes de información que faciliten el cambio.



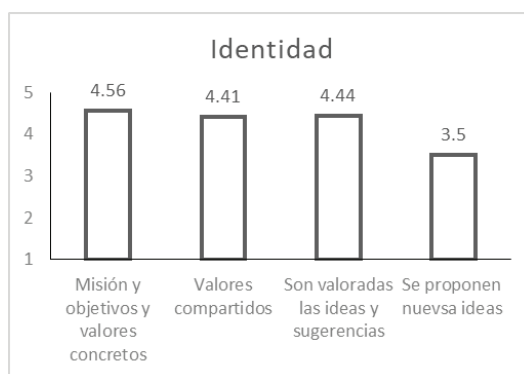
Dando importancia a la reconsideración de decisiones con una media de 4.06, con base en nueva información. En cuanto a la socialización y comunicación amplia y abierta de las decisiones mantiene una media un poco superior de 4.09 en un nivel medio.

Este indicador se encuentra en un nivel medio.

La dimensión estructura organizativa está evaluada en nivel medio debido a que todos sus indicadores están evaluados nivel medio.

### Medias de los indicadores de la dimensión humana

**Identidad:** Las preguntas utilizadas para medir la identidad, se encuentran en el cuestionario de la 8.1 a la 8.4. Con una media de 4.56 el criterio conocimiento y claridad se encuentra en un nivel alto, lo que muestra que existe en la misión y los objetivos de la organización y los valores de la misma son ampliamente conocidos y aprehendidos.

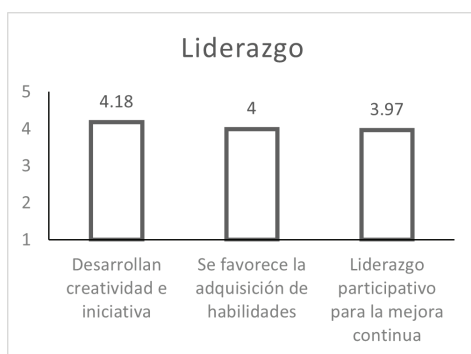


Referido a la lealtad, el compromiso, la confianza y el trabajo en grupo, con una media de 4.41 están en un nivel alto, lo cual evidencia un gran aporte en la orientación a la flexibilidad.

Existe una respuesta positiva a la implementación y valoración de las opiniones y sugerencias que respondan a las necesidades del entorno, representado con 3.44. Los trabajadores proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo en un nivel medio representado por un 3.50.

Este indicador está evaluado en un nivel medio.

**Liderazgo:** En cuanto al liderazgo del trabajo en equipo los encuestados aportaron una alta calificación con una media de 4.18 a este ítem, lo que indica que se apoya la iniciativa y la creatividad, en los equipos de trabajo.



Se resalta la importancia de los grupos interdisciplinarios, con una media de 4.00 en los cuales se adquieren las habilidades necesarias para el desarrollo de nuevas tareas, lo cual se refleja en una media de 3.97 con un nivel medio de apoyo del liderazgo a la mejora continua en la organización. Este indicador está evaluado en un nivel medio.

Luego de lo analizado la dimensión humana se encuentra evaluada en un nivel medio.

Una vez analizados los resultados de todas las dimensiones y asumiendo los criterios de evaluación anteriormente planteados, se puede afirmar que la Empresa Cárnica de Camagüey posee un nivel medio de flexibilidad organizacional.

De las medidas internas que tome la misma dependerá el desarrollo, generación y/o mantenimiento de capacidades en todos sus recursos y sistemas de dirección que le permitan aumentar su flexibilidad y por ende su competitividad.

## CONCLUSIONES

Una organización flexible es aquella que logra, dinámicamente, desarrollar la capacidad de adaptarse y/o anticiparse a los cambios del entorno de forma eficiente. Referida flexibilidad llevará, esencialmente, a la organización a la obtención, desarrollo y/o mantenimiento de ventajas competitivas que le permitan alcanzar los resultados económicos deseados.

La identificación de una herramienta para el diagnóstico de la flexibilidad organizacional, así como su contextualización a la realidad cubana, permitió su aplicación en una empresa de alto impacto económico-social.

A través de los resultados obtenidos, en la aplicación de la herramienta en la Empresa Cárnica de Camagüey, se logró diagnosticar la flexibilidad organizacional en la misma, la cual actualmente presenta un nivel medio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. doi:10.1108/jjee-08-2020-0288
- Bezerra, H. d. O. S., González Benito, J. y Lannelongue Nieto, G. (2020). *The effect of integrating with suppliers and customers on operational performance: evidence from Brazilian manufacturers*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/exttes?codigo=262065>
- Castillo López, L. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior*. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales Retrieved from <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2761>
- DRAE. (2010). REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Banco de datos (CREA) [en línea]. Corpus de referencia del español actual. Retrieved from <http://www.rae.es>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Wamba, S. F., Roubaud, D. y Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, 59(1), 110-128. doi:10.1080/00207543.2019.1582820
- Gutiérrez, S., Rubio, M. y Montoya, J. N. (2011). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico. *Cuadernos de estudios empresariales*, 21, 67-95. doi:<https://dx.doi.org/10.5209/CESE>
- Katou, A. A. (2022). Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study. *Euromed Journal of Business*, 17(2), 174-192. doi:10.1108/emjb-11-2020-0120
- Laser, J. (2021). The best equilibrium in organizational flexibility-stability continuums. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 172-193. doi:10.1108/ijoa-09-2019-1875
- Madero Gómez, S. M. y Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial innovation and firm performance. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756. doi:10.1016/j.cya.2014.08.001

- Miro, A. (2021). Business divergence in the Total Productivity of Factors in the period of crisis and economic recovery in the Spanish tourism sector. *Pasos-Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 19(1), 27-42. doi:10.25145/j.pasos.2021.19.002
- Oyadomari, J. C. T., Afonso, P., Dultra-de-Lima, R. G., Neto, O. y Righetti, M. C. G. (2018). Flexible budgeting influence on organizational inertia and flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1640-1656. doi:10.1108/ijppm-06-2017-0153
- Saeed, M. A., Jiao, Y. Y., Zahid, M. M., Tabassum, H. y Nauman, S. (2021). Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental dynamism. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 600-624. doi:10.1108/ijmpb-02-2020-0058
- Sopelana, A. (2016). *Influences of change strategies to achieve organizational flexibility: a system dynamics approach*. (PhD), Universidad del País Vasco, Retrieved from [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/18544/TE-SIS\\_SOPELANA\\_GATO\\_AMAYA.pdf?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/18544/TE-SIS_SOPELANA_GATO_AMAYA.pdf?sequence=1)