



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

**ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
PARA FOMENTAR LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA EN
LAS GRANDES EMPRESAS MULTINACIONALES DE LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN,
MÉXICO**



**PRESENTADA POR
LUZ TANIA GUAJARDO MUÑOZ**

**ASESOR
MARCO NAVARRO VIACAVA**

**TESIS
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**LIMA – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

**ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA
FOMENTAR LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA EN LAS GRANDES
EMPRESAS MULTINACIONALES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DEL
ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO.**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR
LUZ TANIA GUAJARDO MUÑOZ**

**ASESOR
DR. MARCO NAVARRO VIACAVA**

**LIMA- PERÚ
2023**

Hoja de firma de los integrantes del jurado
UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
UNIDAD DE POSGRADO
Comité doctoral de Tesis:
ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE
FOMENTAN LA AMBIDEXTRÍA ORGANIZATIVA EN LAS GRANDES
EMPRESAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO
Aprobación de la Tesis:

Es el Director de Tesis
Presidente

Miembro del Comité Tutorial
Secretario

Miembro del Comité Tutorial
Vocal 1

Profesor invitado interno
Vocal 2

Profesor invitado interno o externo
Vocal 3

Lima, Perú.

Julio, 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro, además, que no contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: M.P.L.O. LUZ TANIA GUAJARDO MUÑOZ

Firma:

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Luz Tania Guajardo Muñoz", is written over a horizontal line. The signature is enclosed in a large, loopy oval shape.

Fecha: 26 DE OCTUBRE DE 2022

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	3
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	14
1.1. Importancia de la industria automotriz en México	15
1.2. Planteamiento Teórico del Problema de Investigación	25
1.2.1. Antecedentes Teóricos del fenómeno a investigar	26
1.2.2. Relación teórica variable dependiente con independientes	29
1.2.3. La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes	30
1.3. Pregunta Central de Investigación	36
1.4. Objetivo General de la Investigación	36
1.4.1. Objetivos Metodológicos de la Investigación	37
1.5. Hipótesis General de la Investigación	37
1.6. Metodología	37
1.7. Justificación de la Investigación	38
1.8. Delimitaciones del estudio	39
1.9. Matriz de Consistencia	41
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	42
2.1. Marco Teórico de la variable dependiente “Ambi destreza Organizacional”	43
2.1.1. Teorías y definiciones	46
2.1.2. Estudios de investigaciones aplicadas sobre la relación de la variable dependiente (Y) con las variables independientes (Xs)	63
2.2. Marco teórico de las variables independientes X	68
2.2.1. Variable Independiente “Comunicación Organizacional” (X1)	70
2.2.2. Variable Independiente “Liderazgo Organizacional” (X2)	81
2.2.3. Variable Independiente “Creatividad Organizacional” (X3)	92
2.3. Hipótesis Específicas y/o Operativas	107
2.3.1. Hipótesis Operativas	108
2.3.2. Modelo de Relaciones Teóricas con las Hipótesis	109
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	110
3.1. Tipo y diseño de la investigación	110
3.1.1. Tipos de Investigación	110
3.1.2. Diseño de la Investigación	111
3.2. Métodos de recolección de datos	111
3.2.1. Elaboración del Instrumento	113
3.2.2. Operacionalización de las variables de la hipótesis	115
3.2.3. Métodos de evaluación de expertos	115
3.3. Población, marco muestral y muestra	115
3.3.1. Sujetos de estudio	116

3.4	Métodos de Análisis	116
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN		117
4.1.	Prueba Piloto	117
4.2.	Resultados finales	118
4.2.1.	Medición del análisis factorial confirmatorio con la prueba piloto	118
4.2.2.	Estadística Descriptiva	120
4.3.	Análisis de regresión lineal	123
4.4.	Comprobación de hipótesis	124
4.5.	Conclusiones y Recomendaciones	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		136
ANEXOS		136
ANEXO 1.- Instrumento de la investigación		137
ANEXO 2.- Formato de validación de juicio de expertos		141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Principales Definiciones de la Ambidestreza Organizacional	43
Tabla 2.	Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico	94
Tabla 3.	Coefficiente de Alpha de Cronbach	104
Tabla 4.	Análisis Factorial Confirmatorio	105
Tabla 5.	Coefficiente de Alpha de Cronbach	106
Tabla 6.	Descripción de las Variables de Estudio	107
Tabla 7.	Modelo del Análisis Inicial	111
Tabla 8.	Análisis de ANOVA	112
Tabla 9.	Estadísticas de Colinealidad	113
Tabla 10.	Correlación No Paramétrica de Spearman	114
Tabla 11.	Análisis de Regresión Lineal Múltiple	115
Tabla 12.	Análisis de Regresión Lineal Múltiple sin la creatividad organizacional	116
Tabla 13.	Comprobación de las Hipótesis	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	PIB de la Industria Automotriz en México	13
Figura 2.	Industria Nacional de Autopartes (INA) Geografía del Sector Automotor Mexicano	14
Figura 3.	Empleos generados por la industria automotriz	15
Figura 4.	Producción de vehículos	15
Figura 5.	Balanza Comercial Automotriz	16
Figura 6.	Mapa Conceptual del Problema Bajo Estudio	20
Figura 7.	Matriz de Consistencia Metodológica	35
Figura 8.	Matriz de Atributos de la Organización Ambidiestra	39
Figura 9.	Modelo Gráfico de Variables	93
Figura 10.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	99
Figura 11.	Gráfico de los Resultados sobre Sexo	108
Figura 12.	Gráfico de los Resultados sobre el Nivel Jerárquico	109
Figura 13.	Gráfico de los Resultados sobre el Número de Empleados	110
Figura 14.	Gráficos de los Resultados sobre el Nivel de Estudios	110

NOMBRE DEL TRABAJO

**100. TESIS DOCT - GUAJARDO - ASESOR
DR. NAVARRO**

RECuento DE PALABRAS

36733 Words

RECuento DE CARACTERES

213638 Characters

RECuento DE PÁGINAS

145 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.8MB

FECHA DE ENTREGA

Jun 9, 2023 2:22 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jun 9, 2023 2:24 PM GMT-5

● **13% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 11% Base de datos de Internet
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
12/06/2023	DR. MARCO NAVARRO VIACAVA	MNAVARROV@USMP.PE

NOMBRE DE LA TESIS
ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA FOMENTAR LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA EN LAS GRANDES EMPRESAS MULTINACIONALES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN, MÉXICO.

NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
LUZ TANIA GUAJARDO MUÑOZ		POSGRADO

RESULTADO:

13% (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)

CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

DR. MARCO NAVARRO VIACAVA
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR
DNI: 09673925

LUZ TANIA GUAJARDO MUÑOZ
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO
DNI: G36333832

REVISADO POR: MG. CARLOS ANTONIO ESCUDERO CIPRIANI

INTRODUCCIÓN

Investigaciones previas definen los beneficios, mecanismos y procesos que una organización ambidiestra posee. Esta investigación busca identificar y analizar qué elementos del comportamiento organizacional hacen posible que la ambidestreza organizacional, se desarrolle en una empresa. En los últimos treinta años, muchos estudios cuantitativos y cualitativos han explorado una gran variedad de aspectos de la ambidestreza organizacional, mostrando que la ambidestreza aumenta el desempeño de la empresa, especialmente cuando las empresas están experimentando incertidumbre ambiental, de ahí la importancia que esta sea adoptada por las empresas que buscan sobrevivir y prosperar en entornos económicos competitivos. Ser verdaderamente ambidiestro en la práctica permite un desarrollo continuo y exitoso, pero lograrlo es difícil e inevitablemente conduce a varias tensiones y paradojas en diferentes niveles organizacionales.

Patterson et al., (2005) señalan las características y comportamientos de las personas en las organizaciones que están en el centro de la innovación organizacional, ya que los considera tan importantes como el papel que juegan los equipos de alta dirección. Argumenta que, si bien el mayor desafío para muchas organizaciones puede ser sobrevivir al dinámico clima económico

fluctuante, promover y fomentar el trabajo innovador puede contribuir a la supervivencia organizacional a largo plazo.

En otro orden de ideas, México ha logrado convertirse en el séptimo productor de vehículos en el mundo y el primero en América Latina; tiene el quinto lugar como productor mundial de autopartes y es el cuarto exportador mundial de vehículos ligeros. De acuerdo con Solís (2016) la industria automotriz es una de las actividades más importantes en la economía de México, ya que uno de cada cuatro dólares del total de las exportaciones mexicanas corresponde a productos automotrices.

La industria automotriz en Nuevo León, México ha tenido un crecimiento significativo en las últimas décadas y ha llegado a convertirse en una de las principales fuentes de empleo y de producción económica en la región.

Nuevo León cuenta con una amplia red de empresas automotrices, tanto nacionales como internacionales, que han establecido sus operaciones en la región debido a la disponibilidad de mano de obra calificada y a las políticas de apoyo gubernamental. Algunas de las empresas más destacadas son General Motors, Ford, Toyota y Nissan.

Además de la producción de vehículos, Nuevo León también es un importante centro de investigación y desarrollo para la industria automotriz. Muchas de las empresas en la región tienen programas de investigación y desarrollo para mejorar la eficiencia y la seguridad de los vehículos, así como

para explorar nuevas tecnologías como la propulsión eléctrica y la conducción autónoma.

La industria automotriz en Nuevo León también ha contribuido a la diversificación económica de la región, al generar empleo en áreas como la ingeniería, la producción, el marketing y la venta al por menor. Además, ha impulsado el crecimiento de la industria de la construcción y la industria de servicios, al requerir infraestructura y servicios para apoyar su operación.

Debido a esta importancia es que para este estudio se considerarán a las grandes empresas pertenecientes a la industria automotriz ubicadas en el estado de Nuevo León, México por la consolidación que han logrado, el nivel de innovación que persiguen como estrategia en la obtención de los resultados y el volátil entorno económico en el que se desarrollan. La investigación será cuantitativa utilizando un instrumento que emplea una escala de Likert.

Para lograr estos objetivos se presentan cuatro capítulos en esta investigación, en donde en el primer capítulo se presenta la naturaleza del estudio en el cual se muestran los objetivos, la pregunta y las hipótesis, así como una breve descripción teórica que sustentan las variables propuestas. El capítulo dos presenta el contexto teórico y conceptual que permitirá la comprensión del problema de investigación; por su parte el capítulo tres detalla la estrategia metodológica realizada en la investigación y finalmente, el capítulo cuatro, presentará el análisis de los datos recopilados, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones generadas por esta investigación.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

Los recursos estratégicos son insumos clave para la planeación que pueden formar la base de un rendimiento organizacional superior; sin embargo, existe una escasa investigación sobre recursos estratégicos, específicamente los elementos de capital humano, organizacional e informativo que los gerentes gestionan en su incorporación de actividades orientadas a la finalidad de lograr la ambidestreza.

La intención de esta investigación es determinar los elementos del comportamiento organizacional que fomentan la ambidestreza y los cuales se deben de promover dentro de una empresa. La importancia de identificarlos radica en la desigualdad que hay entre las grandes, medianas y pequeñas empresas o entre un país rico y uno pobre ya que el actual y predominante sistema económico en que vivimos, provoca que exista una marcada disparidad en la centralización de los recursos útiles en el desarrollo de las capacidades que generan ambidextría en una organización.

Existe, sin embargo, un aspecto que puede ser replicado más fácilmente, el comportamiento organizacional: liderazgo, colaboración, motivación, comunicación, por mencionar algunos, dado que las condiciones o aspectos relativos al comportamiento humano toman especial interés en el cierre de esa brecha de desigualdad (Sánchez & Antonio, 2019). No obstante, se debe de señalar que la información sobre el comportamiento de las personas en una empresa innovadora es más compleja, variable, dinámica, difícil de recolectar y de interpretar.

Se ha seleccionado a la industria automotriz por ser una industria clasificada globalmente como innovadora, con rendimientos crecientes y un desarrollo que impulsa la expansión de otros sectores económicos. Debido a la naturaleza que esta industria presenta, Maldonado (1995) señala que es capaz de revolucionar procesos organizacionales y productivos para, posteriormente, impactar en otras actividades económicas. Los llamados encadenamientos que promueve el sector automotriz con otras industrias hacen que, según Chamarro (2013), intervenga directa e indirectamente en un número importante de actividades económicas y que influya sobre otros sectores al generar empleos, atraer inversionistas y transferir tecnología, por mencionar algunos ejemplos.

En México, particularmente, la industria automotriz ha producido importantes encadenamientos productivos con las industrias acerera, vidriera, textil, hule, plástico y aluminio, lo que ha permitido que, en los municipios o regiones donde se localicen, los convierta en un importante catalizador de la actividad económica y manufacturera, según la Secretaría de Economía (2012).

1.1. Importancia de la industria automotriz en México

La industria automotriz tiene sus orígenes hacia el segundo cuarto del siglo pasado, específicamente en 1925 con la instalación de las líneas de ensamble de Ford; en 1935 llegó General Motors y en 1938 inicia sus operaciones Automex, que se convertiría en Chrysler; su actividad operacional

fue el montaje de vehículos destinados al mercado local, el cual se abastecía, previo a esto, con importaciones (Miranda, 2007).

En el año de 1962, según Miranda (2007), la industria automotriz en México tuvo una transformación, al emitirse un decreto cuya finalidad era proteger la industria nacional e implementar un modelo de sustitución de importaciones, lo cual incentivó la instalación de la planta de producción de Volkswagen, de Nissan y nuevas plantas de Ford, GM y Chrysler.

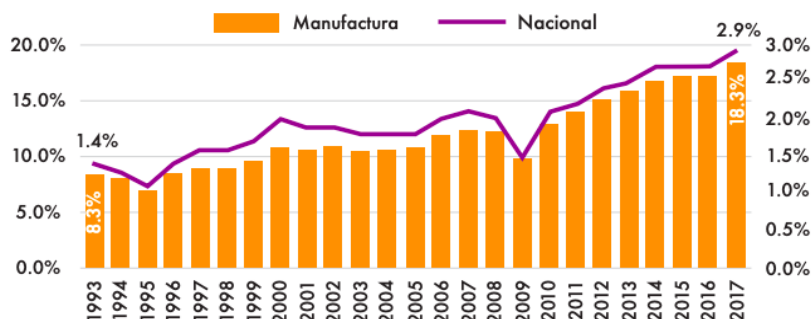
En 1972, otro decreto se promulgó para promover las exportaciones y limitar la importación de las empresas. Con la firma del TLCAN, en 1992, el sector automotriz logró deshacerse de las regulaciones realizadas por el gobierno mexicano y esto trajo consigo una expansión en la industria automotriz. En el lapso de los años 1994 y 2011, el sector automotriz creció 2.2 veces más que el país y dos veces más que la industria manufacturera en conjunto (Global Connections.hsbc.com, 2015).

Para el año 2011, la producción de dicho sector, creció hasta un producto interno bruto (PIB) de 16.9 % frente a un PIB de 3.9 %. Durante el año del 2013, las inversiones del sector automotriz y de autopartes representaron cerca de 19.5 % del total de la inversión extranjera directa. Mientras que entre el 2006 y el año 2012 fue cerca de 10 %. En el año 2015, se tenían contabilizadas 36 plantas productivas de automóviles o tracto camiones en México, distribuidas a lo largo de 14 estados (Promexico.gob.mx, 2016), esto es, la tercera parte de México posee una empresa productora de autotransportes.

Esta industria tiene un gran peso en el crecimiento y desarrollo económico de México; según los datos en el 2017 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la industria automotriz contribuyó con el 2.9% del PIB nacional y el 18.3% del manufacturero. En ese mismo año, el PIB de esta industria creció 4.6 veces más que el PIB nacional, comparado con el año previo. De la misma manera, de 1993 al 2017, su PIB ha crecido más del doble que el PIB manufacturero y el PIB nacional (Figura 1). Esta industria tiene impacto en 157 actividades económicas del país, 84 de las cuales pertenecen a la industria manufacturera y 73 al giro de comercio y servicios (INEGI, 2017).

Figura 1.

PIB de la Industria Automotriz en México



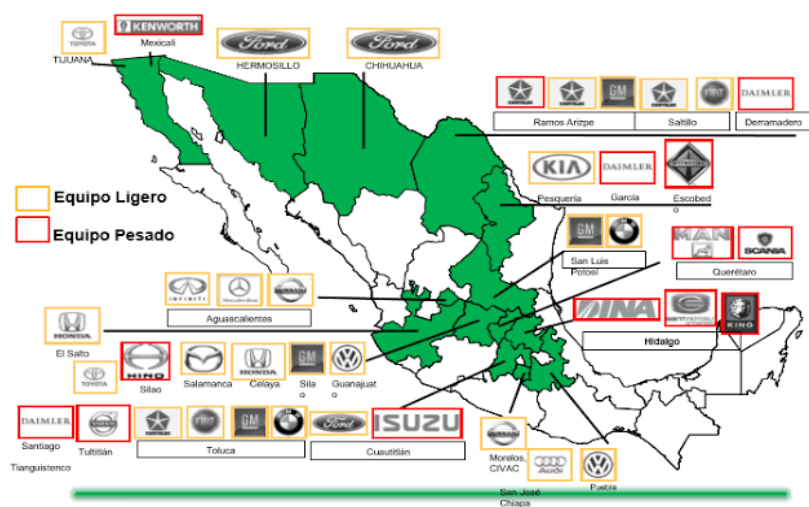
Fuente: INEGI

En 2015, según los datos del gobierno federal, México tenía una capacidad de producción de 3.7 millones de unidades y se espera que para el 2020 se alcancen los 5 millones de unidades, con lo que México se convertiría en el quinto lugar a nivel mundial en producción de vehículos, respecto al séptimo lugar que ocupaba en el 2016. En 2017, la Secretaría de Economía, señaló que

México produjo 4.09 millones de vehículos automotores, con un incremento del 13% con respecto al año anterior.

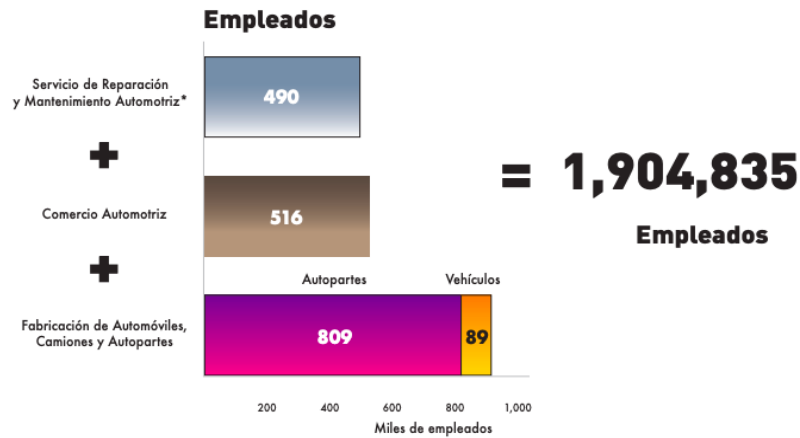
De acuerdo con el informe “Diálogo con la industria automotriz 2018-2024”, elaborado por diversos organismos, tales como la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA), la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), la Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones (ANPACT) y la Industria Nacional de Autopartes (INA), en 12 estados de México se cuenta con 20 complejos productivos de vehículos ligeros y motores. En ocho entidades federativas, se cuentan con 11 plantas armadoras de vehículos pesados y motores a diésel y 24 estados tienen presencia de empresas proveedoras fabricantes de autopartes (ver Figura 2). Derivado de lo anterior, la industria automotriz genera un gran número de empleos en el país (ver Figura 3).

Figura 2.
Industria Nacional de Autopartes (INA)
Geografía del Sector Automotor Mexicano



Fuente: Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA)

Figura 3.
Empleos generados por la Industria Automotriz

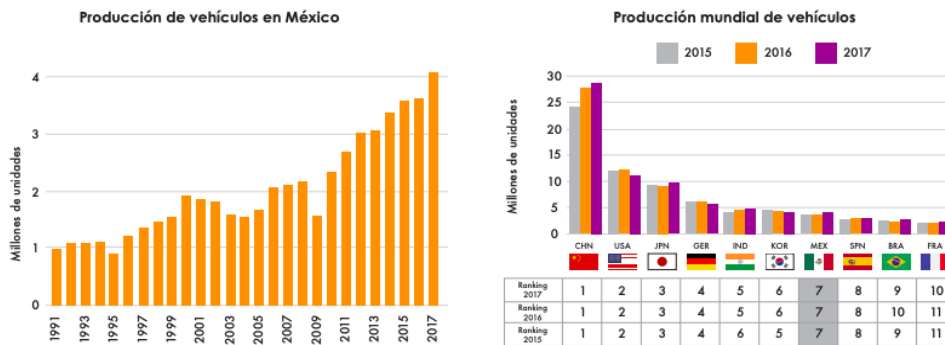


Fuente: INEGI (EMIM 2017, EAC, EMEC 2017, CE2014) y para la fabricación de autopartes conforme a la clasificación de INA.

De acuerdo a la siguiente figura, de cada 100 vehículos producidos en el mundo, 4.2 han sido ensamblados en México. También, puede observarse el despegue de la producción comparado en 1991 y el 2017 (Figura 4).

Figura 4
Producción de vehículos

- 7° productor mundial de vehículos y 1° en América Latina, durante 2017.
- De cada 100 vehículos producidos en el mundo, 4.2 fueron ensamblados en México.
- México produjo 4.09 millones de vehículos automotores en 2017, lo que representó un incremento del 13 por ciento, respecto al año anterior.

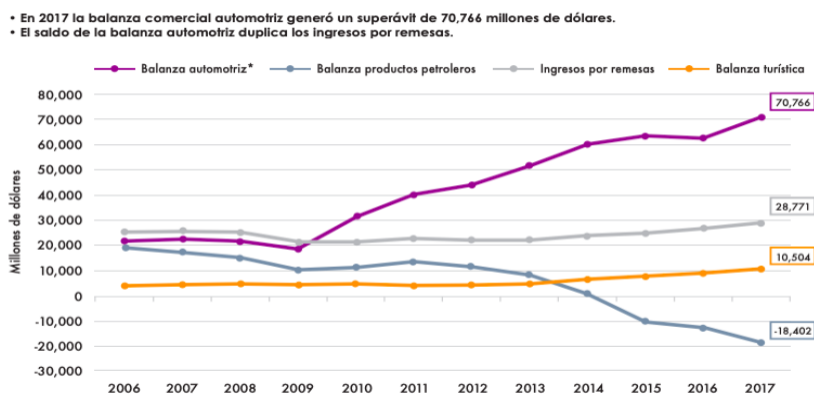


Fuente: OICA, AMIA con datos de sus asociados, ANIPACT con datos de sus asociados.

Desde el 2014, México se consolidó como el principal exportador de autos ligeros hacia Estados Unidos en la zona del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), al desplazar a Canadá.

En cuanto a la balanza comercial automotriz, también se observa un importante aumento en el periodo 2006-2017 (figura 5), año en el que se generó un superávit de 70,766 millones de dólares, obteniendo los ingresos más importantes en la economía mexicana superando a la balanza de productos petroleros, turística y de remesas.

Figura 5
Balanza Comercial Automotriz



Fuente: INEGI, Balanza Comercial de Mercancías de México

En cuanto a la importancia de la industria automotriz en el estado de Nuevo León, está conformada por 250 compañías, entre armadoras y fabricantes de materia prima: Tier 1, Tier 2 y Tier 3. A partir del año 2018, esta es la principal industria de manufactura, empleó cerca de 90 mil personas y representó la tercera parte de las exportaciones del estado con un valor aproximado de 12 mil millones de dólares anuales.

En Nuevo León existen seis armadoras: Kia, Navistar, Caterpillar, Daimier, John Deere y Polaris. Siendo lo más representativos por su facturación y exportación los tracto camiones de Navistar y después, los coches de KIA.

Como se ha observado la industria automotriz tiene una importancia relevante en México y de manera particular en Nuevo León, por lo que analizar el comportamiento organizacional de las empresas de este sector es un elemento indispensable.

En cuanto a la importancia de la ambidestreza organizacional en la industria automotriz, Vélez y Ferrer (2016) afirman que la expansión y crecimiento de las ciudades ha provocado una dependencia en el uso de los automóviles, lo que trae consigo impactos negativos difíciles de resolver. El uso inmoderado del auto en las ciudades repercute negativamente en la movilidad, con efectos tales como congestión vehicular; costos derivados de los tiempos de desplazamiento, repercusiones directas e indirectas en la salud, así como un impacto ambiental por la contaminación, ruido, entre otros.

Estos problemas han inducido a la búsqueda de soluciones que hagan frente a esas situaciones, a través de cuatro estrategias que se han vuelto grandes tendencias en la industria automotriz: (a) conectividad; (b) manejo autónomo; (c) electrificación y (d) movilidad compartida (Autos Europeos de México, 2017). De tal forma que, para responder a esos cuatro desafíos, asegurar la supervivencia de la industria y garantizar la competitividad futura de los fabricantes existentes

se deben de seguir procedimientos que impulsen el liderazgo y la innovación desde la perspectiva de la ambidestreza organizacional.

Por otra parte, en marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró una situación de pandemia por el rápido contagio del virus SARS-Cov-2 lo que provocó una crisis de salud mundial que cambió casi todos los aspectos de la vida, desde el personal (cómo viven y trabajan las personas) hasta el profesional (cómo las empresas interactúan con sus clientes, cómo los clientes eligen y compran productos y servicios, cómo las cadenas de suministro los entregan) (Bar Am et al., 2020).

Esto ha originado un entorno empresarial "de nueva normalidad" donde el cambio ha tenido lugar con notable rapidez y con "profundas implicaciones para la organización" (Dewar et al., 2020, p. 2). Durante la pandemia, muchas organizaciones han logrado lo que antes se creía imposible. La empresa Best Buy, había pasado meses probando la opción de recolección en el auto en unas pocas tiendas, como resultado de la pandemia, en tan solo dos días, ofreció esta opción en todas sus tiendas. En cuatro días, Unilever convirtió las líneas de fábrica que producían desodorantes en líneas de producción de geles desinfectantes para manos. En general, la crisis de salud ha llevado a la industria a adoptar algunos cambios mucho más rápido de lo que lo habría hecho antes de que se presentara esta situación sanitaria. En una semana, las empresas pasaron de tener 100.000 personas trabajando en oficinas a tener 100.000 personas trabajando desde casa, un cambio que requirió una transformación de

sistemas y políticas que, en circunstancias normales, podría haber llevado años. (Dewar et al., 2020).

Las crisis, especialmente la que estamos viviendo ahora, tienen un costo financiero y humano significativo, inutilizan activos y capital humano y causan importantes trastornos sociales y económicos. Sin embargo, muchas de estas dinámicas son ingredientes para la disrupción de la que surgen nuevos modelos comerciales. Según una encuesta reciente realizada por Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F. Y Roth, E, en el 2020, la cual se aplicó en más de 200 organizaciones de todas las industrias, más del 90 por ciento de los ejecutivos dijeron que esperan las consecuencias de COVID-19 para cambiar fundamentalmente la forma en que hacen negocios durante los próximos cinco años, y casi la misma cantidad afirma que la crisis tendrá un impacto duradero en las necesidades de sus clientes. Sin embargo, más de las tres cuartas partes también estuvieron de acuerdo en que la crisis creará nuevas oportunidades importantes para el crecimiento, aunque esto varía significativamente según la industria. Es entonces que la ambidestreza, la flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales para la supervivencia organizacional, particularmente en una crisis (Bar Am et al., 2020).

1.1.1 Causas y Consecuencias del problema a investigar

Desde hace algún tiempo ha cobrado notoriedad el hecho de que las empresas para sobrevivir y prosperar durante largos períodos de tiempo tienen que ser efectivas a corto plazo para explotar sus fortalezas actuales y simultáneamente explorar nuevas fortalezas para ser explotadas en el futuro

(Duncan,1976; March,1991). Su éxito residirá en la capacidad que muestren de, simultáneamente: (a) avanzar hacia nuevas oportunidades, adaptarse a mercados volátiles y evitar la complacencia (adaptabilidad) y (b) poseer un claro sentido de cómo las actividades deben coordinarse y racionalizarse de acuerdo con los planes estratégicos para entregar valor (alineación) (Birkinshaw y Gibson, 2004).

Los investigadores suponen que la capacidad de manejar con éxito tales diferencias tiene un impacto positivo en el desempeño y la supervivencia de la empresa (Danneels, 2010; Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004; Hsu, Lien y Chen, 2013). De tal manera que, la capacidad de implementar innovaciones exploratorias y de explotación simultáneamente permite a las empresas enfrentar los desafíos de sus entornos y mercados. Dichos desafíos para la gestión de la innovación aumentan constantemente: la globalización de alta velocidad se acompaña de la asimilación de la industria, los ciclos de vida del producto se acortan y la importancia de las redes aumenta (Prange y Schlegelmilch, 2010; Mattes y Ohr, 2013). Esas condiciones exigen el desarrollo de diferentes tipos de innovación (es decir, innovación exploratoria y de explotación), prácticas y actividades organizacionales (Jansen et al., 2006; Li y Tsai, 2010; Wei et al., 2011).

Como las innovaciones exploratorias y de explotación son dos actividades fundamentalmente dispares, requieren entornos, estructuras organizativas y contextos particulares (Chang et al., 2011). La innovación exploratoria se centra en nueva información, fuentes de conocimiento inexploradas y habilidades y

competencias no desarrolladas y la innovación de explotación se basa en los conocimientos, habilidades y procesos existentes (Wei et al., 2011).

Mientras que la exploración es comparable a la búsqueda de nuevos conocimientos, la explotación se refiere a la aplicación de conocimientos compartidos (Inauen y Schenker-Wicki, 2012). Se ha argumentado y acordado que debe haber un equilibrio entre las dos actividades, como se explica por el concepto de ambidestreza o ambidextría organizacional (O'Reilly y Tushman, 2008). Sin embargo, como lo señalaron Simsek, Heavey, Veiga y Souder (2009, p. 867) "la ambidestreza no es simplemente lograr los mismos niveles de exploración y explotación, sino maximizar el logro de ambos".

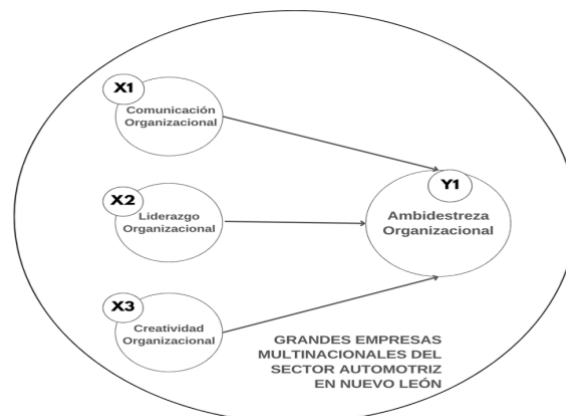
La ambidestreza organizacional contribuye a detectar los antecedentes para determinar los cambios competitivos en un entorno volátil y a aprovechar los procesos que ayudan a gestionar los nuevos desafíos y seguir siendo competitivos (O'Reilly y Tushman, 2011).

Desde el enfoque del comportamiento organizacional, la exploración en una empresa, se refiere al comportamiento organizacional caracterizado por búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimientos y la persecución de conocimiento externo nuevo; la explotación se refiere al comportamiento organizacional caracterizado por el refinamiento, eficiencia, producción, implementación, ejecución y la persecución del desarrollo de cosas ya aprendidas o conocidas por la organización (March, 1991).

Para que una empresa, en particular aquellas que pertenecen a la industria automotriz, logre esta ambidextría se requieren diversas variables del comportamiento organizacional que se supone son las causas de cambios. Estas variables se presentan en distintos niveles: individual, grupal y organizacional. Dichas variables pueden ser: valores, percepción, motivación, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, creatividad, capacidad de negociación, manejo de conflictos, estructura organizacional y prácticas de cambio.

1.1.2 Mapa conceptual del Problema a investigar

Figura 6
Mapa Conceptual del Problema Bajo Estudio.



Fuente: Elaboración propia

1.2. Planteamiento Teórico del Problema de Investigación

Cuando una empresa, se enfoca solamente en las acciones exploratorias no consigue apropiarse de los beneficios de los conocimientos que posee, mientras que aquella organización que se compromete sólo con la explotación termina cayendo en la obsolescencia (March, 1991; Levinthal y March, 1993).

Es por esto que, conservar un equilibrio entre ambos tipos de aprendizaje se convierte en un factor decisivo para la supervivencia organizacional a largo plazo: la dificultad de la implementación de la ambidextría organizacional inicia cuando la organización debe de alinear sus operaciones actuales mientras se adapta eficazmente a las cambiantes demandas del entorno (Gibson y Birkinshaw, 2004).

Si apelamos a los criterios establecidos por Alejandro Caballero Romero en su libro “Metodología Integral Innovadora para planes y tesis” (2014), el problema podría deberse a los criterios de empirismos aplicativos, deficiencias, y distorsiones. El primero, puede atribuirse al desconocimiento del planteamiento teórico que sienta las bases de la ambidestreza organizacional y por tal motivo, no se implementa en la empresa. En lo que se refiere al criterio de deficiencias también podría atribuirse a las fallas o errores que originan el desconocimiento de la implementación de dicha estrategia o bien, podría ser a causa de distorsiones donde los responsables de implementar el ambidextrismo organizacional, desconocen la manera óptima de sobrellevar los procesos de exploración y explotación de manera simultánea o sin crear grupos separados que realicen los mencionados procesos.

Se requiere entonces, para poder implementar la estrategia del ambidextrismo organizacional, haber fomentado en la empresa, aquellos elementos del comportamiento organización que permitan impulsar esta estrategia, por lo que se presentará a continuación el marco teórico y de referencias de cada uno de las variables o factores de dicho comportamiento.

En conclusión, para esta investigación la problemática que se busca resolver es identificar los elementos del comportamiento organizacional que promueven la ambidestreza organizacional en una empresa con la finalidad de que mantenga la competitividad y el éxito a largo plazos ya que las empresas ambidiestras pueden adaptarse al cambio, innovar y diversificar los riesgos.

1.2.1 Antecedentes Teóricos del fenómeno a investigar: Fomentar la ambidestreza organizativa (Variable Dependiente =Y)

El fenómeno de la ambidextría ha sido objeto de una intensa investigación en los últimos 15 años; se han elaborado explicaciones detalladas sobre cómo las empresas hacen frente a objetivos duales más o menos competitivos (O'Reilly & Tushman, 2013). Kauppila (2010) dice que, por definición, las empresas ambidiestras tienen la capacidad de explotar, eficientemente, sus competencias actuales, mientras exploran, flexiblemente, futuras competencias con un mismo grado de habilidad.

Desde los años noventa, ya existían investigadores que estaban usando el concepto de la ambidextría; hablan de que, para que las organizaciones puedan llegar a ser más innovadoras, se necesita una estructura dual que fomente tanto la normalización como la creatividad (Jelinek y Schoonhoven, 1993), donde la empresa desarrolle una habilidad organizacional consistente en “buscar simultáneamente tanto el cambio como la innovación incremental y discontinua” (Tushman and O'Reilly, 1996, p. 24).

A nivel práctico, en una organización se alcanza la ambidextría cuando una o más de sus unidades de negocio se enfoca en la explotación, mientras que la otra u otras lo hacen hacia la exploración (Tushman y O'Reilly, 1996) para responder así a situaciones que se encuentran en conflicto, por ejemplo: una producción eficiente versus la flexibilidad; inversión actual versus futuras tecnologías; balancear el conflicto entre las demandas por la explotación “el uso y desarrollo de cosas ya conocidas” con la exploración “la búsqueda del nuevo conocimiento” (Levinthal y March, 1993, p.105).

- **Exploración**

Se encontraron diferentes definiciones sobre la exploración:

Se refiere a los esfuerzos para aprender y descubrir cómo combinar y recombinar recursos potenciales de formas novedosas para crear nuevas capacidades y oportunidades” (Raisch et al., 2009) (O'Reilly y Tushman, 2013).

“Buscar nuevos comportamientos al continuar muestreando el entorno en busca de oportunidades nuevas y potencialmente más valiosas que las que ya se descubrieron” (Aston-Jones & Cohen, 2005, p. 420).

"Explorar [alternativas] arriesgadas, pero potencialmente más rentables" (Cohen et al., 2007, p. 933).

"Comportamiento que incluye la búsqueda de alternativas y la desconexión de la tarea actual" (Laureiro-Martinez et al., 2010, p. 97).

“Buscar nuevas posibilidades, evaluando diversas opciones, adaptabilidad, nuevas habilidades” (Baaji et al., 2009)

- **Explotación**

En cuanto a la explotación las definiciones encontradas fueron:

“Se relaciona con el apalancamiento eficiente y el refinamiento de los recursos existentes a través de procesos conocidos” (March,1991) (Raisch, Birkinshaw, Probst y Tushman, 2009)

"[Empresa] comprometida en comportamientos asociados con los [estados] más valiosos que ya ha descubierto" (Aston-Jones & Cohen, 2005, p. 420).

"Refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución" (March, 1991, p. 71).

"Sus retornos son positivos, próximos y predecibles" (Baaji et al., 2009).

"Arraigo en actividades que disminuyen la varianza y la resolución de problemas disciplinarios" (Smith & Tushman, 2005, p. 522).

March (1991, p. 71) argumentó que "mantener un equilibrio apropiado entre exploración y explotación es un factor primario en la supervivencia y prosperidad del sistema". La administración es responsable de equilibrar la explotación y la exploración, es decir, el rendimiento eficiente actual y la renovación futura. Ser verdaderamente ambidiestro en la práctica permite un desarrollo continuo y exitoso, pero lograrlo es difícil e inevitablemente conduce a varias tensiones y paradojas en diferentes niveles organizacionales

(Andriopoulos y Lewis, 2009, 2010; Govindarajan y Trimble, 2010; O'Reilly y Tushman, 2004; Raisch et al., 2009).

Los procesos organizacionales involucrados en la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de las prácticas actuales son bastante diferentes e imponen desafíos de asignación de recursos (March, 1991).

1.2.2 Relación teórica variable dependiente con independientes

La hipótesis de la complementariedad entre la exploración y la explotación ha sido probada experimentalmente por Blerly y Daly (2007), quienes comprobaron que ciertos sistemas organizacionales (fundamentalmente estructuras basadas en equipos) junto con canales de comunicación abiertos, así como ciertas prácticas de recursos humanos (especialmente las que promueven la creatividad) buscan, simultáneamente, la exploración y la explotación, dando lugar a la ambidextría organizacional en la práctica. Con su estudio, realizado en 98 empresas, evidenciaron que la ambidextría no es un mito y que redunda en importantes beneficios para las organizaciones que la desarrollan.

Algunos estudios han indicado que también los comportamientos derivados del liderazgo transformacional promueven la ambidextría (Li et al., 2015; Jansen et al., 2008; Nemanich and Vera, 2009). El estudio realizado por Jansen et al. (2009) indica que el liderazgo transformacional puede ser apropiado en el contexto de innovación exploratoria mientras que el liderazgo transaccional puede ser más apropiado en el contexto de la innovación explotativa.

1.2.3 La justificación teórica y/o aplicada de las variables independientes:

Los administradores son los arquitectos de sus organizaciones; son responsables de diseñar sus unidades de la manera que mejor se adapten a sus desafíos estratégicos. La congruencia interna entre estrategia, estructura, cultura, y personas impulsa el desempeño de la organización (O'Reilly y Tushman, 1996). Ahora bien, ¿cuál debe ser el comportamiento organizacional que deben de mostrar los empleados de las organizaciones envueltas en la ambidestreza organizacional? ¿Qué elementos del comportamiento organizacional es deseable fomentar para asegurar la supervivencia exitosa de una organización?

Esta investigación se basa en la necesidad de comprender y aplicar los conceptos del ambidextrismo organizacional para mejorar la eficiencia y productividad de las empresas. Se revisarán las teorías de destacados investigadores en el campo, como March, Tushman y O'Reilly, con el objetivo de proporcionar recomendaciones prácticas que impulsen el éxito a largo plazo de las organizaciones.

a) Elementos del comportamiento organizacional

La clave para el éxito organizacional, son los recursos humanos de la institución. Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones es cada vez más importante en la medida en que temas de la administración como la productividad, la calidad de vida laboral y el progreso profesional

encabezan los elementos claves para enfrentar los cambios en el mercado, así como la competencia nacional y global (Ivancevich et al., 2012).

Una cultura organizacional que promueva el cambio, el liderazgo transformacional y transaccional, los canales de comunicación abiertos, la creatividad y la innovación son factores del comportamiento organizacional que permiten implementar una ambidextría organizacional en aquellas empresas que buscan ser exitosas, con la finalidad de impactar su competitividad a largo plazo (Gibson y Birkinshaw, 2004).

- **X1.- Comunicación organizacional**

De acuerdo a Antonio Lucas Marín (1997), el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encauzadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional.

La operación de una organización depende de los procesos de comunicación. La existencia misma de la organización se sustenta en la adecuada integración y conexión de sus elementos. Si se busca explorar formas de modificar o influir en el comportamiento de las empresas, o si se desea estudiar la interacción humana, el primer tema que debe analizarse es la comunicación. Es a través de la comunicación donde surgen la mayoría de los

malentendidos y conflictos entre dos o más individuos, entre grupos, y dentro del sistema mismo de la organización. (Hitt et al., 2006). Como se ha señalado, la comunicación dentro de una empresa es fundamental. Cumple con cuatro funciones esenciales: control, motivación, expresión de emociones e información. Para lograr una comunicación efectiva en la organización, es necesario gestionar elementos clave como la atención, el significado y la confianza. (Robbins & Judge, 2013).

El modelo más ampliamente utilizado para describir el proceso de comunicación es el propuesto por los investigadores Shannon y Weaver, así como el modelo atribuido a Schramm. Estos investigadores establecieron un modelo de comunicación lo suficientemente general como para poder ser aplicado a cualquier situación. Según ellos, la comunicación sigue un proceso bien definido y los problemas de comunicación surgen cuando hay obstáculos o desviaciones en este proceso. El proceso comienza con el propósito de la comunicación, que es el mensaje que se quiere transmitir. A continuación, el mensaje es codificado en un formato de símbolos por el emisor y transmitido a través de un canal hacia el receptor. En esta etapa, el receptor decodifica e interpreta el mensaje, resultando en la transferencia de información de una persona a otra. (Bateman & Snell, 2009).

Existen dos estructuras de comunicación en una organización: formal e informal, que pueden fluir hacia abajo, hacia arriba o de forma lateral. La comunicación formal tiene tres canales: descendente, ascendente y horizontal. Según Chiavenato (2009), en todo proceso de comunicación, la información se

transforma, lo que puede provocar que el receptor reciba un mensaje diferente al emitido inicialmente y que esta distorsión cause un resultado no deseado. Para mejorar la comunicación organizacional, hay dos alternativas: mejorar la calidad de los mensajes transmitidos y esforzarse por entender lo que los demás intentan comunicar.

La comunicación en una organización cumple diversas funciones clave, como (a) motivar a los empleados y crear un ambiente propicio para la cooperación, (b) proporcionar información para la toma de decisiones y para comunicar las metas de la empresa, (c) controlar la implementación de los planes y la conducta de los empleados y (d) expresar emociones y sentimientos sobre logros o fracasos en el trabajo (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2013). Según Robbins y Judge (2013), cuanto menor sea la incertidumbre, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e inconsistencias entre los mensajes verbales y no verbales aumentan la incertidumbre y disminuyen la satisfacción.

- **X2.- Liderazgo organizacional**

Los líderes que son efectivos tienen la capacidad de lidiar con la complejidad que genera el comportamiento cuando un empleado tiene múltiples roles contradictorios y es capaz de crear significado en el contexto de esa contradicción (Denison et al., 1995), (Hooijberg, 1992). Manejar estas inconsistencias y contradicciones requiere que los líderes hagan malabares con estas complicaciones internas (He and Wong, 2004), (Tushman and O'Reilly III, 1996).

Los líderes sin esta capacidad o sin el deseo de manejar estas contradicciones, es decir, los líderes que "privilegian la coherencia sobre la inconsistencia", responderán a estas incertidumbres y contradicciones moviéndose hacia la reducción de inconsistencias (Denison et al., 1995), (Lewis, 2000).

En contraste, los líderes que manejan estas inconsistencias internas tienen en cuenta las inconsistencias y las consistencias simultáneamente y, al hacerlo, permiten que la organización y sus miembros manejen y acepten las contradicciones que enfrentan (Lubatkin et al., 2006), (Tushman and O'Reilly III, 1996). Por ejemplo, los líderes pueden crear una cultura al compartir y fomentar expectativas, ideas, valores, actitudes y comportamientos con los miembros de una organización.

Trabajos anteriores sobre liderazgo propusieron que los líderes con un alto puesto directivo fueron los que pudieron gestionar con éxito la complejidad de comportamiento que enfrentan en su trabajo diario y en su vida. Es decir, el liderazgo efectivo consiste en la capacidad de concebir y realizar roles múltiples y contradictorios (Hooijberg, 1992).

La investigación sobre ambidestreza (Gibson y Birkinshaw, 2004; O'Reilly y Tushman, 2004; Vera y Crossan, 2004) ha considerado el liderazgo efectivo como un componente crítico. Vera y Crossan (2004) sugieren que los líderes también necesitan promover el aprendizaje para facilitar la innovación;

exploración y explotación incremental y discontinua; flexibilidad y control y aprendizaje de retroalimentación y retroalimentación. En desarrollo, desde su perspectiva teórica, reconocen el papel estratégico del liderazgo en la facilitación de la ambidestreza, pero enfocado específicamente sobre el liderazgo transaccional y transformacional, en el desarrollo de su teoría sobre los procesos que facilitan a los seguidores los comportamientos de aprendizaje.

La investigación previa (Boal y Hooijberg, 2000) identifica el liderazgo estratégico con un enfoque en las responsabilidades generales de los líderes, mientras que el liderazgo transformacional enfatiza los procesos interpersonales entre líder y seguidores. Es decir, el liderazgo estratégico se centra en aquellos que tienen la responsabilidad general de la organización, incluido no solo el jefe titular de la organización, sino también miembros del equipo de alta dirección o coalición dominante (Cyert y March, 1963), (D'Aveni, 1994).

- **X3.- Creatividad Organizacional**

La creatividad organizacional se establece como un resultado relacionado de manera positiva con el desempeño laboral y la creación de conocimiento, suponiendo con esto que la eficacia y la supervivencia de las empresas se ven favorecidas al ser considerada como el primer paso hacia la innovación organizacional, así como un elemento que le genera un valor al conocimiento existente. Lee y Choi (2003) junto con Zhou y George (2001) indican la importancia de un escenario laboral donde haya reconocimiento, promoción y recompensa a las ideas nuevas y útiles que expresen los empleados para así

fomentar que éstas se sigan generando. El desarrollar una cultura de colaboración, la retroalimentación y el dirigir la atención de los trabajadores a formas nuevas de hacer las cosas harán que exista una mayor y mejor disposición al aprendizaje y el desarrollo (Zhou y George, 2001).

La creatividad organizacional, según Amabile y Conti (1999), se refiere a la generación de ideas nuevas y originales que pueden ser potencialmente relevantes o útiles para desarrollar nuevos productos, servicios y procesos organizacionales. Esta capacidad se considera una fuente importante de ventajas competitivas, que contribuyen al desempeño, éxito y supervivencia a largo plazo de las organizaciones. (Anderson et al., 2014).

En el contexto volátil y altamente competitivo de la actualidad, las empresas están obligadas a innovar de manera constante (Amabile, 1988), razón por la cual resulta imperante para las organizaciones el conocer qué factores impulsan la creatividad personal y la organizacional para poder tomar ventaja de toda esa originalidad (Phipps y Prieto, 2012).

Los componentes que se consideran dentro del ambiente organizacional los cuales impactan en la creatividad, son: el fomento de la creatividad, entendiéndose como el apoyo que se le da a las nuevas ideas en cualquier nivel de la organización; los recursos, todo aquello disponible para llevar a cabo el trabajo encomendado (Anderson et al., 2014); las presiones ya sean positivas o negativas; los obstáculos organizacionales a la creatividad y la autonomía. La mencionada perspectiva se identifica como la teoría componencial de la

creatividad, la cual está basada en la creencia de que los ambientes laborales impactan directamente sobre la creatividad (Amabile, 1997).

Existe otra perspectiva relevante propuesta por Zhou y George (2001) la cual está basada en las implicaciones de las diferencias culturales sobre la creatividad; esta propuesta contempla las diferencias culturales en la creatividad individual, la manera como las tareas y los contextos sociales moderan la relación entre los valores culturales de los individuos y la creatividad; por ejemplo, factores como el individualismo, el control de la incertidumbre o la estructura jerárquica (Anderson et al., 2014). En cuanto a la creatividad de equipo, sugiere que las diferencias culturales pueden incidir en la producción de ideas creativas de equipos integrados de trabajo.

1.3. Pregunta Central de Investigación

¿Cuáles son los elementos del comportamiento organizacional que permiten fomentar la ambidextría organizativa en las grandes empresas multinacionales?

1.4. Objetivo General de la Investigación

Determinar los elementos del comportamiento organizacional que permiten a los gerentes fomentar la ambidestreza organizativa en las grandes empresas multinacionales ubicadas en el estado de Nuevo León, México.

1.4.1 Objetivos Metodológicos de la Investigación

La serie de pasos metodológicos pueden ser cinco:

1. Analizar los antecedentes de los elementos del comportamiento organizacional que impactan en la ambidestreza organizacional.
2. Establecer el marco teórico que permita justificar a los elementos del comportamiento organizacional que impactan en la ambidestreza organizacional.
3. Generar un instrumento de medición confiable para evaluar las variables propuestas.
4. Validar y aplicar el instrumento a las grandes empresas multinacionales ubicadas en el estado de Nuevo León para determinar los elementos del comportamiento organizacional que impactan en la ambidestreza organizacional.
5. Analizar los resultados obtenidos y confirmar o desechar las hipótesis supuestas.

1.5. Hipótesis General de la Investigación

La comunicación organizacional, el liderazgo organizacional y la creatividad organizacional son elementos del comportamiento organizacional que fomentan la ambidestreza organizativa en las grandes empresas multinacionales.

1.6. Metodología

El presente estudio será cuantitativo dirigido a las grandes empresas multinacionales ubicadas en cuatro municipios del estado de Nuevo León en los cuales se concentran el 90% de dichas empresas. Es de tipo descriptivo, correlacional y explicativo. Con diseño no experimental, usando las técnicas: documental, bibliográfica y de campo. Esta última permitirá elaborar una encuesta que utiliza una escala de Likert a través de un corte transversal. Además, se espera analizar los resultados mediante el método estadístico de ecuaciones estructurales que permita analizar las variables ya expuestas.

1.7. Justificación de la Investigación

Justificación práctica: Esta investigación permite orientar a las empresas pequeñas o en vías de desarrollo o aquellas orientadas solo en el proceso de explotación a que implementen la ambidextría organizacional para que puedan ser capaces de mantener un alto grado de innovación en sus procesos y productos con la finalidad de ser más eficientes, productivas y competentes.

Justificación Metodológica: Empleando el uso del método científico y, obteniendo los datos necesarios a través de una encuesta que permite medir la influencia y correlación que tienen las variables independientes “liderazgo organizacional”, “comunicación organizacional” y “creatividad organizacional” con la variable dependiente “ambidextría organizacional”, que confirma o desecha aquellos elementos del comportamiento organizacional que influyen en

la implementación de la capacidad llamada ambidestreza organizacional. Adicionalmente, se contribuye a la literatura científica existente sobre este tema.

Justificación Teórica: En esta investigación, se abordan las teorías fundamentales del ambidextrismo organizacional y se exploran los elementos del comportamiento organizacional que respaldan la implementación de esta estrategia innovadora, con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de las empresas. El objetivo principal de esta investigación es profundizar en estas teorías y comprender cómo las organizaciones pueden desarrollar y equilibrar eficazmente las capacidades de exploración y explotación; para ellos, se examinarán diferentes enfoques organizativos y estrategias que promueven el ambidextrismo, así como los desafíos y beneficios asociados con su implementación.

Entre las teorías más relevantes se destaca el trabajo pionero de March (1991), quien inició las investigaciones sobre el equilibrio simultáneo entre la exploración y la explotación en las organizaciones. Asimismo, es importante mencionar las contribuciones de Tushman y O'Reilly (1996), cuyas teorías se centran en la implementación de cambios incrementales y radicales de manera simultánea, lo cual conduce al éxito sostenible de las empresas. Estos autores reconocen la importancia de equilibrar la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de los recursos existentes para lograr ventajas competitivas duraderas. Además, en el año 2002, Tushman y O'Reilly ubicaron la exploración y la explotación como capacidades dinámicas que se construyen a través de formas organizativas diversas y complejas. Esta perspectiva destaca la

necesidad de adoptar estructuras y procesos que fomenten la adaptabilidad y la innovación en un entorno empresarial cambiante.

Jansen (2008) llevó a cabo estudios de caso en cinco empresas ambidiestras, desarrollando un marco alternativo de paradojas de la innovación: intención estratégica, orientación al cliente e impulsores personales, realizando una exploración de cómo las organizaciones moldean sus capacidades dinámicas a través de los flujos de innovación.

Tiwana (2008) definió gracias a sus estudios, a la ambidestreza, como la doble tensión entre los lazos fuertes y los lazos débiles; fuertes y débiles lazos que se complementan con potencial de innovación y capacidades de integración. Mientras que Sun y Lo en el 2014 percibieron a la ambidestreza organizacional como el manejo de las paradojas, alineamiento y objetivos de adaptabilidad.

El resultado esperado de este estudio es proporcionar a las organizaciones recomendaciones prácticas basadas en las teorías revisadas, con el fin de promover una gestión más eficiente de la exploración y explotación, y en última instancia, alcanzar el éxito sostenible en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

1.8. Delimitaciones del estudio

Delimitación Espacial: Para llevar a cabo el estudio cuantitativo, la muestra representativa de la población se realizará solamente en los municipios

de Apodaca, General Escobedo, Monterrey y Santa Catarina pertenecientes al estado de Nuevo León, ya que en ellos se encuentra más del 90% de las empresas de la industria automotriz que cuentan con las características de este estudio.

Delimitación Demográfica: El objeto de estudio son las grandes empresas multinacionales de la industria automotriz, donde el sujeto de estudio dentro de la organización son los que pertenezca al nivel jerárquico superior como el presidente, director o gerente general, también pueden ser los nivel medio o táctico como el gerente de área, administración de ventas, etc. Pueden ser ambos, ya que todos estos puestos pueden evaluar los elementos del comportamiento organizacional que fomentan la ambidestreza organizativa.

Delimitación temporal: Se realizará una investigación transversal con la intención que los estudios y resultados se obtengan en un momento específico.

1.1. Matriz de Consistencia

Figura 7.

Matriz de consistencia

<p>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</p> <p>¿Cuáles son los elementos del comportamiento organizacional que permiten fomentar la ambidextría organizativa en las grandes empresas?</p>	<p>OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>Determinar los elementos del comportamiento organizacional que permiten a los gerentes fomentar la ambidestreza organizativa en las grandes empresas multinacionales del sector automotriz en Nuevo León, México.</p>
<p>HIPÓTESIS</p> <p>El liderazgo organizacional, la comunicación organizacional y la creatividad son elementos del comportamiento organizacional que fomentan la ambidestreza organizativa en las grandes empresas.</p>	<p>MARCO TEÓRICO</p> <ul style="list-style-type: none">• La ambidestreza organizacional contribuye a detectar los antecedentes para determinar los cambios competitivos en un entorno volátil y a aprovechar los procesos que ayudan a gestionar los nuevos desafíos y seguir siendo competitivos (O'Reilly y Tushman, 2011).• La ambidextría ayuda a las empresas a mantener la competitividad a través del desarrollo simultáneo de las capacidades complementarias de exploración y explotación (Gupta et al., 2006).• El modelo de ambidextría se sostiene en la premisa de que la cultura y los valores que promueven la innovación en una organización, pueden convivir perfectamente con valores más tradicionales como la calidad y la eficiencia, de manera que sus miembros pueden mantener el equilibrio entre la creación de nuevas ideas y la atención a los detalles y a la calidad de los productos y procesos existentes, evitando que la innovación socave la eficiencia (Mirón, Eres, y Naveh, 2004).• A nivel práctico, en una organización se alcanza la ambidextría cuando una o más de sus unidades de negocio se enfoca en la explotación, mientras que la otra u otras lo hacen hacia la exploración (Tushman & O'Reilly, 1996).• Para que las organizaciones puedan llegar a ser mas innovadoras se necesita una estructura dual que fomente tanto la normalización como la creatividad (Jelinek y Schoonhoven, 1993).
<p>VARIABLES</p> <p>Y1: Ambidestreza organizacional</p> <p>X1: Comunicación organizacional</p> <p>X2: Liderazgo organizacional</p> <p>X3: Creatividad Organizacional</p>	

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el contexto teórico y conceptual necesario para comprender el problema de investigación y al mismo tiempo, establecer las bases sobre las que se desarrolla este estudio al presentar las teorías relevantes, las definiciones de las variables analizadas, así como investigaciones aplicadas previas relacionadas con el tema de estudio.

Para que una organización pueda progresar a largo plazo, se debe de estar en armonía con las perspectivas que se tengan de manera interna y externa. Si dentro de la organización existiera un solo enfoque, en cualquiera de ellos, provocaría que el otro elemento terminará con pérdidas o no funcionando de manera adecuada lo que provocaría un desbalance. La supervivencia a largo plazo y el éxito de la organización están intrínsecos al equilibrio entre las dos actividades de exploración y explotación (Levinthal y March, 1993).

La importancia que están adquiriendo los avances tecnológicos, el fácil y rápido acceso a la información, la globalización junto con las cambiantes opciones de los consumidores obliga a las empresas actuales a operar tanto en los mercados existentes como en los nuevos. Este tipo de demandas externas ejercen presión para la evolución de nuevos productos, capacidades, mercados, conocimiento, procesos y servicios, los cuales están asociados con la exploración. Al mismo tiempo, también ejercen presión y exigen el perfeccionamiento y refinamiento de los conocimientos, capacidades, mercados, productos, procesos y servicios actuales asociados a la explotación. El término

exploración se asocia con el punto de vista externo, mientras que la explotación, maneja la perspectiva interna (Lavie et al., 2010).

El término ambidestreza organizacional se refiere a aquella organización que es hábil para desarrollar simultáneamente sus aprendizajes de exploración y explotación. Este término tiene una aplicabilidad significativa en diversas disciplinas y tiene una atención notable entre los profesionales e investigadores por igual. En el advenimiento de los tiempos modernos, las organizaciones se embarcan en la ambidestreza para cumplir con las demandas cambiantes de entornos dinámicos e inciertos y obtener beneficios de rendimiento (O'Reilly y Tushman, 2013).

2.1 Marco Teórico de la variable dependiente “Ambidestreza Organizacional”

El ambidextrismo es la habilidad que tiene un individuo para usar ambas manos con la misma destreza. En los negocios, el término es empleado como una metáfora para describir la capacidad que tienen las organizaciones para gestionar de manera simultánea y con la misma agilidad, sus actividades de exploración y explotación. Este término, debido a sus atributos (Figura 8) se ha convertido en uno de los temas de investigación más importantes para los investigadores del siglo XXI (D'souza et al., 2017; Hahn et al., 2016; Junni et al., 2013; O'Reilly y Thushman, 2016).

March (1991) surge como uno de los primeros teóricos en establecer la importancia de que existiera un equilibrio entre la exploración y la explotación; siendo el mencionado autor, quien sustenta la investigación sobre la ambidestreza organizacional de este trabajo. Sucede que cuando una empresa, se enfoca solamente en las acciones exploratorias no consigue apropiarse de los beneficios de los conocimientos que posee, mientras que aquella organización que se compromete sólo con la explotación termina cayendo en la obsolescencia (March, 1991; Levinthal y March, 1993). Es por esto que, conservar un equilibrio entre ambos tipos de aprendizaje se convierte en un factor decisivo para la supervivencia organizacional a largo plazo.

Es así que para mejorar el rendimiento de forma continua y que las organizaciones sigan siendo competitivas en entornos tan duros, las organizaciones deben innovar y cambiar sus rutinas (Prasad y Junni, 2016). El riesgo en el entorno empresarial global aumenta continuamente y la capacidad de una empresa para crear un pronóstico de mercado preciso está disminuyendo debido a los rápidos cambios y la aparición de nuevas tecnologías (Fontana y Musa, 2017). En la actualidad, las organizaciones no solo se preocupan por mejorar sus procesos y ofertas actuales, sino también por encontrar oportunidades potenciales de mejoras que fortalezcan y mantengan su posición en el mercado (Scheepers y Storm, 2019).

Figura 8. Matriz de atributos de la organización ambidestra



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Teorías y definiciones la variable dependiente “Ambidestreza Organizacional”

- Definiciones

En 1976, Duncan introdujo el concepto de ambidestreza organizacional, refiriéndose a las estructuras organizacionales que ayudan a lidiar simultáneamente con elementos contradictorios: conseguir integrar dos enfoques de abordar situaciones que demandan rigidez en algunos casos y flexibilidad en otros. Duncan es por muchos considerado el padre de la ambidestreza organizacional; sin embargo, las principales contribuciones a la conceptualización del tema provienen de Tushman y O'Reilly (1996), quienes se refieren a las múltiples estructuras que una empresa debe adoptar para hacer frente a las actividades contradictorias que enfrenta.

Es necesario señalar que el término “organización ambidiestra” utilizado por Duncan (1976) no tiene ninguna relación con la exploración / explotación utilizada posteriormente por muchos investigadores para definir la ambidestreza.

March (1991) introdujo por primera vez los conceptos gemelos de exploración y explotación en la literatura de gestión, argumentando que éstos, deberían verse como dos extremos de un único proceso continuo. En la caracterización de March, la exploración implica búsqueda, asunción de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento e innovación, mientras que la explotación puede ser definida como refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución.

La perspectiva original de March (1991) considera que las actividades de exploración y explotación compiten entre sí por recursos limitados y que las rutinas necesarias para la exploración son opuestas a las de la explotación. De esta manera, la interacción entre exploración y explotación se aborda como un juego de suma cero en el cual cada decisión que promueve un aprendizaje implica un detrimento en el otro.

Posteriormente, Tushman y O'Reilly III (1996) adoptaron el concepto para describir a las empresas que logran mantener rendimientos superiores al promedio de la industria a largo plazo mediante la combinación de actividades de innovación radical e incremental basadas en sus capacidades internas. Posteriormente, Koza y Lewin (1998) sugirieron que las alianzas también pueden contribuir a las actividades de exploración y explotación de las empresas.

Raisch y Birkinshaw (2008) revisaron las fuentes internas de la ambidestreza organizacional y, posteriormente, ampliaron su enfoque para incluir las relaciones inter-organizacionales como una posible fuente generadora de ambidestreza (Raisch et al., 2009). Simsek et al. (2009) proponen una tipología que muestra la ambidestreza organizacional tanto en el ámbito interno como en el externo de la empresa. Según estos autores, las empresas que se especializan tanto en la explotación como en la exploración a través de unidades separadas, como las logradas mediante relaciones inter-organizacionales, son más propensas a alcanzar un alto rendimiento. Lavie et al. (2010) desarrollan un marco de referencia para investigar la ambidestreza en los ámbitos organizacionales e inter-organizacionales, y proponen la yuxtaposición de los contextos de explotación y exploración en ambos ámbitos. Por último, Parmigiani

y Rivera-Santos (2011) contribuyen con un marco teórico para el estudio de las relaciones inter-organizacionales mediante la co-explotación y la co-exploración, que permite la interacción con las dimensiones de explotación y exploración de la empresa.

En el año 2013, O'Reilly III y Tushman presentaron una síntesis del estudio de la ambidestreza organizacional. Su trabajo propone que se siga investigando para ampliar los límites de la firma mediante formas organizacionales híbridas que combinen estructuras internas y externas, como las relaciones inter-organizacionales.

Para esta investigación, la definición que se usará será la planteada por los autores O'Reilly III y Tushman en el 2011, en la cual manifiestan que la ambidestreza organizacional contribuye a detectar los antecedentes, para determinar los cambios competitivos en un entorno volátil y a aprovechar los procesos que ayudan a gestionar los nuevos desafíos y seguir siendo competitivos.

En la tabla 1, se resumen las principales definiciones de la ambidestreza organizacional encontradas (Hughes, 2018) en distintos estudios organizacionales.

Tabla 1

Principales definiciones de la ambidestreza organizacional

Definiciones y tratamiento de la ambidestreza organizacional en estudios organizacionales.						
Autor(es)	Tipo de investigación	Nivel de Análisis	Unidad de Análisis	Tema de la ambidestreza	Definición	Elementos
Duncan (1976)	Teórico	Unidad de Negocio	Estructura organizacional; innovación	Iniciación e Implementación	Capacidad de las organizaciones para facilitar la diferenciación en la estructura organizacional que facilita los procesos de innovación en dos diferentes etapas (iniciación e implementación). Mas específicamente, la habilidad de la unidad organizacional para tratar con el conflicto, conductas efectivas en las relaciones interpersonales, desarrollar reglas cambiantes e institucionalizar estructuras organizativas duales para la innovación.	Simultaneidad.
March (1991)	Teórico	Empresa	Aprendizaje Organizacional	Exploración y Explotación	La relación entre la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de viejas certezas. . . La exploración incluye cosas como búsqueda, variación de riesgo, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación. La explotación incluye cosas como refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución. Mantener un equilibrio apropiado entre exploración y explotación es un factor primordial en la supervivencia y prosperidad del sistema.	Simultaneidad, compensación y equilibrio, gestión de la tensión, supervivencia de la empresa.
Tushman and O'Reilly (1996)	Teórico	Empresa	Innovación; diseño organizacional	Incremental y Discontinuo	La capacidad de perseguir simultáneamente la innovación incremental y discontinua. . . de albergar múltiples estructuras, procesos y culturas contradictorias dentro de la misma empresa.	Simultaneidad, intercambio y equilibrio, gestión de la tensión.
Adler et al. (1999)	Empírico	Unidad de Negocio	Rutinas; flexibilidad y eficiencia	Rutina y no rutina	El desafío de realizar simultáneamente tareas rutinarias y no rutinarias.	Simultaneidad.

Definiciones y tratamiento de la ambidestreza organizacional en estudios organizacionales (parte 2).

Autor(es)	Tipo de investigación	Nivel de Análisis	Unidad de Análisis	Tema de la ambidestreza	Definición	Elementos
Gibson and Birkinshaw (2004)	Empírico	Unidad de Negocio	Contexto Organizacional y diseño	Alineación y adaptabilidad	(Contextual) La ambidestreza es la capacidad de comportamiento para demostrar simultáneamente alineación y adaptabilidad en toda una unidad de negocio. La alineación se refiere a la coherencia entre todos los patrones de actividades en la unidad de negocio; están trabajando juntos hacia los mismos objetivos. La adaptabilidad se refiere a la capacidad de reconfigurar las actividades en la unidad de negocios rápidamente para satisfacer las demandas cambiantes en el entorno de tareas. La organización ambidiestra logra la alineación en sus operaciones actuales al mismo tiempo que se adapta de manera efectiva a las cambiantes demandas ambientales.	Simultaneidad
He and Wong (2004)	Empírico	Empresa	Innovación	Exploración y Explotación	Basándose en Tushman y O'Reilly (1996): La necesidad de un equilibrio adecuado entre exploración y explotación. . . una empresa ambidiestra que tiene la capacidad para competir en mercados maduros (donde el costo, la eficiencia y la innovación incremental son fundamentales) y desarrollar nuevos productos y servicios para los mercados emergentes (donde la experimentación, la velocidad y la flexibilidad son fundamentales).	Compensación y equilibrio
Jansen et al. (2006)	Empírico	Unidad de Negocio	Innovación	Exploración y Explotación	Las organizaciones ambidiestras desarrollan innovación exploratoria y explotadora simultáneamente en diferentes unidades organizacionales. . . [y debe] coordinar el desarrollo de la innovación exploratoria y explotadora en las unidades organizativas	Simultaneidad

Fuente: Hughes, Mathew (2018). *Organizational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars*. *Journal of Marketing Management*.

Definiciones y tratamiento de la ambidestreza organizacional en estudios organizacionales (parte 3).

Autor(es)	Tipo de investigación	Nivel de Análisis	Unidad de Análisis	Tema de la ambidestreza	Definición	Elementos
Gupta et al. (2006)	Teórico	Empresa, pero reconoce niveles de análisis individuales y de unidades de negocio	Aprendizaje	Exploración y explotación	La ambidestreza se refiere a la búsqueda sincrónica tanto de la exploración como de la explotación a través de subunidades o individuos poco acoplados y diferenciados, cada uno de los cuales se especializa en exploración o explotación.	Puntuado equilibrio, sincronización
Lubatkin et al. (2006)	Empírico	Empresa	Innovación	Exploración y explotación	Empresas capaces de explotar las competencias existentes y de explorar nuevas oportunidades con igual destreza".	Destreza
Bierly and Daly (2007)	Empírico	Empresa	Estrategias de aprendizaje	Exploración y explotación	Similar a los temas de Gibson y Birkinshaw (2004): las empresas exitosas son ambidiestras: están alineadas y son eficientes en su gestión de las demandas comerciales actuales y, al mismo tiempo, se adaptan a los cambios en el entorno.	Simultaneidad
Raisch and Birkinshaw (2008)	Revisión de literatura	No especificado	Muchas, incluido el aprendizaje organizacional, la innovación tecnológica, la adaptación organizacional, la gestión estratégica y el diseño organizacional.	Mixto: exploración y explotación; alineación y adaptabilidad; incremental y discontinuo.	Siguiendo a Tushman y O'Reilly (1996): La ambidestreza se puede definir como la capacidad de una empresa para operar diseños organizacionales complejos que brindan eficiencia a corto plazo e innovación a largo plazo.	

Definiciones y tratamiento de la ambidestreza organizacional en estudios organizacionales (parte 4).

Autor(es)	Tipo de investigación	Nivel de Análisis	Unidad de Análisis	Tema de la ambidestreza	Definición	Elementos
Andriopoulos and Lewis (2009)	Empírico	Empresa	Innovación	Incremental y radical	Las organizaciones ambidestras se destacan en la explotación de productos existentes para permitir la innovación incremental y en la exploración de nuevas oportunidades para fomentar una innovación más radical. . . sin embargo, las tensiones emanan de sus diferentes procesos de gestión del conocimiento. La ambidestreza organizacional significa la capacidad de una empresa para manejar estas tensiones .	Compensación y equilibrio, destreza, manejo de la tensión.
Cao et al. (2009)	Empírico	Empresa	Innovación	Exploración y Explotación	El acuerdo general en esta literatura es que una empresa ambidiestra es aquella que es capaz tanto de explotar las competencias existentes como de explorar nuevas oportunidades, y también que lograr la ambidestreza permite a una empresa mejorar su desempeño y competitividad. . . Existe un amplio consenso entre las definiciones de ambidestreza de que de alguna manera se relaciona con la búsqueda simultánea de exploración y explotación.	Simultaneidad, compensación y equilibrio, magnitud.
Simsek (2009)	Análisis teórico y revisión de literatura	Empresa	Aprendizaje	Exploración y Explotación	Ampliación de la discusión de March (1991) sobre la explotación y la exploración: vemos OA [ambidestreza organizacional] como una construcción a nivel de organización que se manifiesta en los logros exploratorios y de explotación de la organización. . . La adopción de la organización como unidad de análisis también ayuda a diferenciar el AA de constructos como la ambidestreza estructural (Benner y Tushman, 2003) y la ambidestreza contextual (Gibson y Birkinshaw, 2004) que se refieren a los métodos, prácticas y procesos que utiliza una organización. para lograr OA. '	Destreza, magnitud

Definiciones y tratamiento de la ambidestreza organizacional en estudios organizacionales (parte 5).

Autor(es)	Tipo de investigación	Nivel de Análisis	Unidad de Análisis	Tema de la ambidestreza	Definición	Elementos
Nosella et al. (2012)	Análisis bibliográficos	Empresa	Estructura organizacional y diseño	Exploración y explotación	Hoy en día, las empresas tienen que lidiar cada vez más con objetivos contrastantes y conflictivos como la innovación incremental frente a la radical, la exploración frente a la explotación (March, 1991), la alineación frente a la adaptabilidad (Gibson y Birkinshaw, 2004) y muchos otros. Comprender y manejar las tensiones, así como lograr simultáneamente altos niveles de ambos polos que causan tales tensiones, es esencial para la competitividad y supervivencia de las empresas (O'Reilly & Tushman, 2004, O'Reilly & Tushman, 2008). Las organizaciones capaces de hacerlo poseen la capacidad de ambidestreza, es decir, la capacidad de un sistema complejo y adaptativo para lograr y gestionar actividades en conflicto, al darse cuenta de altos niveles de ambos de manera simultánea.	Magnitud, manejo de la tensión, supervivencia de la empresa.
Birkinshaw and Gupta (2013)	Simposium	Empresa	Generalmente aborda situaciones de actividades u objetivos en competencia.	Mixto: exploración y explotación; alineación y adaptabilidad.	La ambidestreza es la capacidad de una organización para abordar igualmente bien dos objetivos organizativamente incompatibles.	Compensación y equilibrio, gestión de la tensión.
Junni et al. (2013)	Meta-análisis	Múltiple	No diferenciaron según el enfoque o tema que pudiera tomar la exploración o explotación, pero su definición hablaba de innovación.	Mixto: exploración y explotación; incremental y discontinuo.	Adoptado O'Reilly y Tushman (2004): La ambidestreza organizacional se define como la capacidad de una organización para perseguir simultáneamente la innovación exploratoria (discontinua) y explotadora (incremental).	Simultaneidad, manejo de la tensión

Teorías sobre la variable dependiente (Y) “Ambidestreza Organizacional”

En 1995 Luhmann realiza una aportación sobre los puntos ciegos que la teoría de las capacidades dinámicas propuesta por Teece y Pisano (1994) obvia. La teoría de sistemas de Luhmann sugiere que las organizaciones operan en entornos que no pueden ser comprendidos completamente. Por lo tanto, los patrones de acción organizacional implican inevitablemente simplificación, selectividad e incertidumbre que conducen a puntos ciegos inherentes en todo tipo de acción estratégica.

De acuerdo a lo anterior, las capacidades organizativas totalmente flexibles podrían no ser alcanzables y la adaptación continua a todo tipo de cambio ambiental no puede ser posible desde la perspectiva de la teoría de sistemas, según Schreyögg y Sydow (2010). Esto también se aplica al concepto de capacidades dinámicas: si se permite una comprensión organizacional limitada de un entorno aparentemente interminable, inevitablemente se permite la selectividad, la simplificación y la incertidumbre en la acción organizacional que conduce a la posibilidad de fallas. Si uno permite el sentido y la identidad, inevitablemente permite la rigidez inherente a los patrones de acción de la organización. Por tanto, las capacidades organizativas son sólo parcialmente flexibles. Una capacidad organizativa global que permita la adaptación continua a cualquier tipo de cambio ambiental, como una fuente eterna de juventud, es por lo tanto imposible de existir desde una perspectiva de teoría de sistemas.

La teoría de las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional, propuesta en el 2008 por Michael L. Tushman y Charles A. O’Reilly III, menciona

que algunas empresas, aunque no la mayoría, sobreviven al cambio, originando con esto, el querer conocer cómo se las arreglan para adaptarse y por qué algunas empresas pueden lograr esto y otras no.

En el proceso de adaptación son fundamentales las nociones de la capacidad de una empresa para explotar los activos y posiciones existentes de manera que produzca ganancias y, simultáneamente, para explorar nuevas tecnologías y mercados; configurar y reconfigurar los recursos organizacionales para capturar oportunidades, tanto existentes como nuevas (Helfat y Raubitschek, 2000; Holmqvist, 2004; March, 1991; Teece, 2006). Esta capacidad se ha denominado exploración y explotación (March, 1991) o ambidestreza (Duncan, 1976; Tushman y O'Reilly, 1997). La explotación se trata de eficiencia, aumento de la productividad, control, certeza y reducción de la varianza. La exploración se trata de búsqueda, descubrimiento, autonomía, innovación y aceptación de la variación. La ambidestreza consiste en hacer ambas cosas. En términos de March, esta es la tensión fundamental en el corazón de la supervivencia a largo plazo de una empresa.

La teoría continúa explicando que las compensaciones necesarias para equilibrar esta tensión son difíciles y la mayoría de las veces se inclinan hacia la explotación, donde la retroalimentación local positiva en forma de demanda de los clientes y ganancias producen una dependencia de la trayectoria (Benner y Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; Henderson y Clark, 1990; Levinthal y March, 1993). March (2003, p. 14) argumentó que debido a este sesgo a corto plazo "las organizaciones establecidas siempre se especializaron en la explotación, en ser

más eficientes en el uso de lo que ya saben". Estas organizaciones se convertirán en dominantes a corto plazo, pero gradualmente se volverán obsoletas y fracasarán".

Por el contrario, los retornos a la exploración son más inciertos, más distantes en el tiempo y, a veces, una amenaza para las unidades organizacionales existentes. Por estas razones, las organizaciones a menudo son menos efectivas en la exploración y se vuelven vulnerables a los cambios tecnológicos y de mercado (por ejemplo, Siggelkow, 2001).

Desde una perspectiva estratégica, lograr el éxito a largo plazo requiere que las empresas posean no sólo las capacidades y competencias operativas para competir en los mercados existentes, sino también la capacidad de recombinar y reconfigurar activos y estructuras organizacionales para adaptarse a los mercados y tecnologías emergentes. En este sentido, Teece (2006) caracteriza las capacidades dinámicas como las distintas habilidades, procesos, procedimientos, estructuras organizacionales, reglas de decisión y disciplinas que permiten a los líderes experimentados de una firma, identificar amenazas y oportunidades y reconfigurar los activos para enfrentarlas. "Los ganadores en el mercado global han sido las empresas que pueden demostrar capacidad de respuesta oportuna y una rápida innovación de productos flexibles, junto con la capacidad de gestión para coordinar y desplegar competencias internas y externas de manera eficaz" (Teece et al., 1997, p. 515).

En términos organizativos, las capacidades dinámicas están en el corazón de la capacidad de una empresa para ser ambidiestra, para competir simultáneamente en mercados maduros y emergentes, para explorar y explotar. Como han señalado Tushman y O'Reilly (1997), esto inevitablemente requiere que los líderes superiores gestionen alineaciones organizativas completamente diferentes e inconsistentes. Los factores clave de éxito necesarios para tener éxito en la explotación exigen una perspectiva de tiempo a corto plazo, eficiencia, disciplina, mejora incremental e innovación continua. La alineación de competencias, sistemas, estructura y cultura para ejecutar esta estrategia es completamente diferente de la alineación necesaria para la exploración, donde los factores clave de éxito enfatizan una perspectiva de tiempo más largo, más autonomía, flexibilidad y toma de riesgos y sistemas y control menos formales.

¿Cuáles son las capacidades necesarias para que las empresas tengan éxito en la ambidestreza? De acuerdo con la clasificación tripartita de Teece de detección, captura y reconfiguración (Teece, 2006), la ambidestreza requiere una alineación coherente de competencias, estructuras y culturas para participar en la exploración; una alineación congruente, contrastante, centrada en la explotación y un equipo de liderazgo superior con el conocimiento cognitivo, y con flexibilidad de comportamiento para establecer y nutrir ambos.

Mediante la exploración y explotación de nuevas posibilidades y viejas certezas, March (1991) desarrolló una teoría de simulación de aprendizaje organizacional que se centró en la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Este modelo de simulación refleja la naturaleza complementaria

del aprendizaje dentro de las organizaciones: las organizaciones aprenden de los individuos y viceversa. También examinó cómo la ventaja competitiva se ve afectada por la acumulación de conocimiento o aprendizaje organizacional.

March (1991) considera que existe un proceso de compensación entre la exploración (de nuevas posibilidades) y la explotación (de viejas certezas) que ayuda en el proceso de aprendizaje organizacional. Explorar significa desarrollar nuevas rutinas utilizando recursos escasos, y este es un proceso arriesgado o experimental que puede reducir la velocidad de los procesos actuales y aumentar las habilidades (Crossan, 2008; March, 1991). La explotación, por otro lado, significa aprender de las rutinas existentes mediante el uso de recursos escasos, y este proceso se centra en mejorar la productividad o la eficiencia, y es menos riesgoso y menos costoso que la exploración (Crossan, 2008; March, 1991). El modelo de March define el "código organizacional" como un conjunto de "procedimientos, normas, reglas y formas", que se agregan en una forma de conocimiento. Los miembros de la organización, que tienen ciertas creencias y costumbres que pueden apoyar el aprendizaje mutuo tanto a nivel individual como organizacional, interactúan con estos códigos organizacionales, mientras siguen ciertos supuestos incrustados en las creencias y costumbres de los miembros.

Las teorías organizacionales de Schumpeter (1934, 1942), Cyert y March (1963), Winter (1971), Cohen (1972) y Argyris y Schön (1978) influyeron en el modelo organizacional de aprendizaje (conocimiento) de March. Swan define el conocimiento como un "concepto intrínsecamente ambiguo y equívoco" (Swan

2008, p. 750) que puede clasificarse bajo dos visiones diferentes del conocimiento; "Epistemología de la posesión" (el conocimiento es algo que la gente posee) y "epistemología de la práctica" (el conocimiento es algo que la gente hace). March (1991) siguió las opiniones de Schumpeter en los estudios de organización y determinó que los procesos de asignación de recursos entre los polos de un continuo "unidimensional" oscilan entre la exploración y la explotación. Schumpeter (1934, 1942) propuso que la innovación era el resultado del "proceso de recombinación", es decir, las formas nuevas o no probadas se combinan con los recursos recién adquiridos, como los de una organización, para ayudar a generar una innovación incremental.

Por otro lado, la combinación de recursos o productos existentes de nuevas formas se conoce como innovación radical. Argyris y Schön (1978) produjeron un trabajo fundamental conocido como aprendizaje de ciclo único, ciclo doble y deuterio que se centró en el aprendizaje organizacional. Estos términos son similares al uso que hace March de exploración y explotación. El aprendizaje de ciclo único siguió a un cambio radical (explotación) y la identificación de paradigmas para una mayor detección y corrección de errores en el proceso de aprendizaje. El aprendizaje de doble ciclo está afiliado al cambio transformacional (exploración) que cuestiona el paradigma u objetivo real de una organización, desarrollando así nuevas rutinas de creación de conocimiento y aprendizaje. El aprendizaje deuterio requería una reflexión sobre el proceso de aprendizaje y los objetivos, denominada "exploración" por March.

El estudio de March adaptó su concepto de exploración y explotación del modelo de Argyris y Schön y aunque March no se refiere específicamente a la aplicabilidad del aprendizaje de ciclo único y del aprendizaje de ciclo doble a su modelo, cita el de Argyris y Schön (1978). La teoría gerencial de la empresa de Cyert y March (1963), incluido el concepto de una visión de la empresa basada en el conocimiento, también influyó en el modelo de aprendizaje de March. En la teoría gerencial, el poder se delega a los gerentes que no son responsables de las responsabilidades, lo que resulta en una proliferación de burocracia en la administración de los recursos de una organización (Todeva, 2008).

Su teoría se basaba en el supuesto de que los gerentes buscan maximizar los resultados tanto personales como organizacionales. March argumentó que una compensación entre exploración y explotación estaba influenciada por los objetivos y aspiraciones individuales de los miembros, incluidos los propios gerentes dentro de una organización. Pfeffer (1982; Pfeffer y Salancik, 1978) está de acuerdo en que los individuos desarrollan sus propios objetivos mientras trabajan en una organización, de modo que puedan alcanzar los "objetivos más importantes" de su organización. Esta compensación entre exploración o explotación de recursos es una elección estratégica que a menudo hacen los gerentes (en nombre de las organizaciones) en función del proceso de adaptación de objetivos y toma de decisiones (Todeva, 2008).

- **Investigaciones Aplicadas de la variable dependiente (Y)**
Ambidestreza Organizacional

En 1991, James G. March llevó a cabo en California, EEUU, una investigación cualitativa documental la cual consideraba la relación entre la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de viejas certezas en el aprendizaje organizacional. Se examinaron algunas complicaciones en la asignación de recursos entre los dos, en particular las introducidas por la distribución de costos y beneficios a través del tiempo y el espacio, y los efectos de la interacción ecológica. Se modelaron entonces, dos situaciones generales que involucran el desarrollo y uso del conocimiento en las organizaciones; el primero fue el caso del aprendizaje mutuo entre los miembros de una organización y un código organizacional. El segundo es el caso del aprendizaje y la ventaja competitiva en la competencia por la supremacía.

Su investigación concluyó con un argumento de que los procesos de adaptación al refinar la explotación más rápidamente que la exploración, probablemente se vuelvan efectivos a corto plazo, pero autodestructivos a largo plazo. Se observó, además, la posibilidad de que determinadas prácticas organizativas comunes mejoran esa tendencia.

También en California, pero en el año de 1996, Michael L. Tushman y Charles A. O'Reilly III condujeron una investigación cualitativa documental que inició investigando un patrón en el que en las organizaciones el éxito a menudo precede al fracaso. Para comprender esto, se adentraron en las historias de dos

empresas, RCA semiconductores y relojes Seiko, las cuales habían sufrido el síndrome del éxito seguido del fracaso con la intención de identificar y comprender las fuerzas que afectan a la administración mientras luchan por administrar la innovación y el cambio.

Los autores concluyeron que las empresas necesitan convertirse en organizaciones ambidiestras si se quiere superar la paradoja del éxito. La capacidad de perseguir simultáneamente la innovación y el cambio tanto incrementales como discontinuos resulta de albergar múltiples estructuras, procesos y culturas contradictorias dentro de la misma empresa.

Como ejemplo de lo anterior, citaron los casos de tres organizaciones ambidiestras exitosas en ese entonces: Hewlett-Packard, Johnson & Johnson y ABB (Asea Brown Boveri). Cada uno de ellos ha podido competir en segmentos de mercado maduros a través de la innovación incremental y en los mercados y tecnologías emergentes a través de la innovación discontinua. Cada uno ha tenido éxito en ganar al participar en cambios tanto evolutivos como revolucionarios, estableciendo así la importancia de la ambidestreza organizacional.

Con una investigación desarrollada en Japón, los autores Hajime Kobayashi y Masaaki Takemura publicaron en el "International journal of multidisciplinary in business and science" en el 2020, un artículo basado en un estudio de caso longitudinal, el cual busca explicar a través de qué tipos de proceso de aprendizaje se alcanza la ambidestreza organizacional.

Asumen los dos tipos de proceso de aprendizaje, llamados aprendizaje exploratorio y aprendizaje explotador, considerados por March (1991) en su investigación definiendo la ambidestreza como el equilibrio de dos modos de aprendizaje. Sin embargo, consideraron la caracterización otorgada a los modos de aprendizaje como muy ambigua y agregaron la variable de capacidad dinámica a la investigación de ambidestreza. La visión de las capacidades dinámicas de Teece (2007) asume la ruta de aprendizaje exploratoria compuesta de tres micro-fundamentos (detección, captura y reconfiguración).

En su investigación seleccionaron un entorno de investigación especial, el caso de expansión extranjera de un minorista internacional japonés en el mercado chino (Ito Yokado) empleando la pregunta de investigación “¿qué tipo de proceso de equilibrio sigue realmente la ambidestreza organizacional?” por medio de la cual, pudieron percibir cómo se activan y equilibran los dos procesos de aprendizaje, observando las dimensiones combinadas o igualadoras del constructo de ambidestreza.

También, prestaron atención a cuáles son los antecedentes controlables que lo hacen posible y llegaron a la conclusión de que las actividades de exploración y explotación que la ambidestreza intenta equilibrar, corresponden a la distinción entre capacidades dinámicas y capacidades operativas desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.

Los procesos de aprendizaje exploratorio se pueden conceptualizar como problemas de capacidad dinámica, mientras que los procesos de aprendizaje de

explotación como problemas de capacidad operativa. El proceso de aprendizaje exploratorio contribuye al desempeño organizacional, pero los efectos de los procesos de aprendizaje explotadores también son importantes. La superioridad o inferioridad de sus capacidades operativas tiene relación directa con la supervivencia organizacional.

La evolución de las capacidades operativas se puede realizar no solo a través de capacidades dinámicas, sino también mediante el aprendizaje de explotación (resolución de problemas ad-hoc, extinción de incendios, improvisación, etc.). Las capacidades dinámicas y los procesos de aprendizaje exploratorio no son el único factor clave de éxito. Evitar el sesgo de aprendizaje es un tema central en el manejo de antecedentes ambidiestros. Igualmente, encontraron que el liderazgo y el contexto se utilizan ampliamente como medios útiles, mientras que no encontraron el uso de medidas estructurales.

2.1.2 Estudios de investigaciones aplicadas de la variable dependiente (Y) con las independientes (Xs)

La hipótesis de la complementariedad entre la exploración y la explotación ha sido probada experimentalmente por Bierly y Daly (2007), quienes pudieron corroborar que ciertos sistemas organizacionales (particularmente, aquellas estructuras basadas en equipos, que promueva el cambio y canales de comunicación abiertos) así como ciertas prácticas de recursos humanos (aquellas que promueven la creatividad), que buscan simultáneamente la

exploración y la explotación, dan lugar a la ambidextría organizacional en la práctica.

El estudio utilizó un diseño de encuesta de múltiples, encuestados como lo sugirieron Priem et al. (1995) en su investigación sobre procesos de decisión estratégica, dinamismo ambiental y desempeño firme. La muestra se extrajo de un grupo compuesto por fabricantes pequeños y medianos ubicados en la región del Atlántico medio de los Estados Unidos. Las empresas participantes estaban dispersas geográficamente, con la mayoría ubicada en el estado de Virginia. Las empresas representan un amplio espectro de fabricación, pertenecientes a 18 grupos diferentes de Clasificación Industrial Estándar (SIC). Con su estudio, realizado en 98 empresas, evidenciaron que la ambidextría no es un mito y que redunda en importantes beneficios para las organizaciones que la desarrollan.

Estudiar los vínculos entre el liderazgo del equipo, la cultura del equipo y la ambidestreza es importante por dos razones: primero, las complejas demandas de los contextos dinámicos actuales indican la necesidad de reducir la responsabilidad de integrar la exploración y la explotación (Crossan et al., 2008). En segundo lugar, estas mismas demandas obligan a desafiar la expectativa de que la ambidestreza a nivel de empresa se puede lograr principalmente si algunas unidades se enfocan en la exploración, otras se enfocan en la explotación y la integración ocurre solo en la parte superior de la jerarquía. Un primer paso en esta dirección es el trabajo de Birkinshaw y Gibson (2004), que estudian la ambidestreza contextual a nivel de unidad de negocio, y definen a los individuos ambidiestros dividiendo su tiempo entre actividades de

exploración y explotación y prosperando bajo líderes que los animan a actuar por el bien de la organización, que promueven el comportamiento adaptativo y que proporcionan una visión clara de la estrategia general.

Conscientes de la importancia de lo anterior, Louise A. Nemanich y Dusya Vera abordan la influencia del liderazgo y la cultura a nivel de equipo en la ambidestreza. El sitio de investigación de este estudio fue una gran empresa multinacional, en la cual una división con sede en Estados Unidos adquirió e integró completamente una empresa competitiva valorada en varios miles de millones de dólares con el objetivo de adquirir marcas, participación de mercado y experiencia en marketing. La empresa objetivo tenía más del doble de la facturación anual de la división adquirente (aunque era mucho más pequeña que la empresa matriz adquirente). Tanto la empresa objetivo como la división adquirente eran operaciones totalmente integradas con sede en el suroeste de los Estados Unidos, cuyas operaciones abarcaban la producción de materias primas, la fabricación, la distribución y la venta de productos y servicios.

Debido a que el uso de una sola encuesta para la recolección de datos crea el potencial de sesgo de método común, Nemanich y Vera realizaron un procedimiento para reducir el riesgo de sesgo propuesto por Podsakoff et al. (2003). Colocaron las escalas de variables dependientes en medio de variables independientes, anclas de escalas de respuesta variadas y elementos de aprendizaje diseñados para hacer que tanto la exploración como la explotación parecieran igualmente valiosas (Kline et al., 2000; Podsakoff et al., 2003). Además, dividieron los datos de cada equipo aleatoriamente en cuatro grupos,

para proporcionar una medición obtenida por separado del liderazgo transformacional, la cultura, la exploración y la explotación. Para los 15 equipos con tres encuestados, eligieron un encuestado que proporcionara datos para dos variables elegidas al azar. Para los equipos con más de cuatro encuestados, los datos de respuesta se dividieron aleatoriamente entre las cuatro variables.

Los principales hallazgos de este estudio fueron que los comportamientos de liderazgo transformacional y las culturas de aprendizaje que abarcan la seguridad psicológica, la apertura a diversas opiniones y la participación en la toma de decisiones, apoyan la ambidestreza en las integraciones de adquisición de empresas. Los resultados también mostraron una asociación entre el liderazgo transformacional y los valores de las culturas de aprendizaje. Dados los altos niveles de estrés e incertidumbre asociados con las adquisiciones, estuvieron en condiciones de corroborar que sus hallazgos son consistentes con trabajos anteriores que argumentan que es más probable que surja un liderazgo transformacional y carismático y sea efectivo en situaciones que son excepcionales, únicas, dinámicas, riesgosas o no estructuradas, como en situaciones donde el método principal de coordinación son los valores compartidos y la tarea organizacional es consistente con estos valores (Shamir y Howell, 1999; Waldman et al., 2001).

Guy Parmentier y Thierry Picq (2016) consideraron el sector de los videojuegos como interesante para estudiar la ambidestreza en las pequeñas organizaciones creativas, porque integra la necesidad de apoyar la creatividad en equipo con la necesidad de racionalizar la producción.

En su investigación, Parmentier y Picq, examinan las relaciones conceptuales entre ambidestreza, creatividad y pequeñas organizaciones y sobre esas bases, construyen sus herramientas de medición.

La investigación se basa en una muestra de 11 estudios de desarrollo franceses con menos de 100 empleados, la mayoría de los cuales se fundaron más de cinco años antes y producen juegos para el mercado mundial. Los estudios fueron seleccionados según criterios de tamaño, plataformas de juego y el hecho de que se estaban desarrollando nuevos juegos. La idea que tenían, era la de identificar una muestra representativa de la variedad de estudios franceses, desde el pequeño equipo que produce juegos para PC hasta el gran estudio con 100 personas que producen juegos multiplataforma. En ese sentido, su muestra de estudios franceses reflejaba la situación internacional. El estudio se realizó durante un período de renovación tecnológica durante el cual los estudios tendrían que renovar sus métodos y modelos de negocio para afrontar la llegada de una nueva generación de plataformas y el desarrollo del juego online, aumentando así las posibilidades de seleccionar estudios ambidiestros. Los estudios también fueron elegidos para incluir empresas tanto jóvenes como con más experiencia. También seleccionaron estudios de editores internos si estos estaban legalmente separados de la empresa matriz.

La entrevista se estructuró para obtener datos sobre la organización del trabajo y sobre habilidades organizativas. Esta información se completó y verificó

mediante una encuesta documental en la prensa especializada, sitios web y folletos comerciales de las empresas.

Con su estudio, pudieron concluir que la paradoja que se crea por la necesidad de apoyar la creatividad en equipo con la necesidad de racionalizar la producción lleva a los pequeños estudios de videojuegos a desarrollar una ambidestreza temporal y contextual. Para hacerlo, se basan en prácticas específicas de gestión de equipos creativos, como garantizar una amplia diversidad de habilidades; el desarrollo de un alto grado de interacción del personal; la afirmación de una cultura creativa; el liderazgo de proximidad; el empoderamiento y la dirección a través de objetivos; una fuerte capitalización e intercambio de conocimientos, y la participación de todo el personal en el proceso de diseño. Estas prácticas conducen a un clima social y creativo que favorece la creatividad y al mismo tiempo apoya la gestión del desempeño. La pequeña empresa que está sujeta a limitaciones considerables y que es incapaz de separar los dos tipos de actividad se vuelve ambidiestra debido a la gestión activa de la creatividad dentro de sus equipos de desarrollo.

2.2. Marco teórico de las variables independientes (X_s)

La ambidestreza organizacional se define de una manera muy amplia; hay otros términos que también están muy relacionados o son similares al constructo de organización ambidiestra, incluido el aprendizaje organizacional, la innovación tecnológica, la adaptación organizacional, la gestión estratégica y el diseño organizacional. Cosas como reconciliar la explotación y la exploración; la

simultaneidad de los procesos estratégicos inducidos y autónomos; la sincronización de la innovación incremental y discontinua y el equilibrio de la búsqueda y la estabilidad también tienden a referirse al mismo constructo subyacente como organización ambidiestra (Raisch y Birkinshaw, 2008).

Existen estudios sobre cómo los mecanismos estructurales y conductuales afectan la ambidestreza organizacional y estudios sobre cómo los diseños organizacionales ambidiestros afectan la ambidestreza organizacional. Mientras que estudios anteriores sobre mecanismos estructurales y de comportamiento consideraban insuperables equilibrar la exploración y explotación, investigaciones más recientes han prestado atención a una variedad de soluciones organizativas para engendrar la existencia de ambidestreza. Un tema de investigación reciente y con tendencia en esta área se centró en las características del liderazgo que permiten a las organizaciones gestionar las contradicciones que enfrentan y lograr la ambidestreza, (Beckman, 2006; Lubatkin et al., 2006; Smith y Tushman, 2005) que es el origen del concepto "liderazgo ambidiestro".

También se han identificado varios antecedentes, resultados de ambidestreza organizacional y moderadores relacionados en los estudios sobre los mecanismos estructurales y de comportamiento, los cuales, en las últimas tres décadas, provocado una proliferación de investigaciones sobre comportamientos laborales discrecionales que quedan fuera del dominio del desempeño de tareas. Estos comportamientos se han vuelto cada vez más importantes en entornos comerciales competitivos que requieren que los

empleados trasciendan el llamado del deber en beneficio de sus organizaciones (Hoffman et al., 2007; Khaola y Coldwell, 2019; LePine et al., 2002).

La ambidestreza organizacional se puede considerar desde dos vertientes. Una es la ambidestreza estructural, que utiliza estructuras y estrategias organizativas duales para diferenciar los esfuerzos hacia la explotación y la exploración (Adler et al., 1999; McDonough y Leifer, 1983; Tushman y O'Reilly, 1996). La ambidestreza estructural incluye partes duales, con una parte centrada en la explotación y la otra centrada en la exploración. También se conoce como la separación espacial de los conceptos de estrategias duales descritos anteriormente. El otro enfoque es la ambidestreza contextual, que utiliza medios sociales y de comportamiento para integrar la explotación y la exploración en el nivel de la unidad organizativa (McCarthy y Gordon, 2011; Gibson y Birkinshaw, 2004).

La ambidestreza contextual es un tipo de ambidextría equilibrada que toma una posición de nivel medio entre la explotación y la exploración, también conocidas como estructuras paralelas o estrategias híbridas.

2.2.1 Variable Independiente “Comunicación Organizacional” (X₁)

Como ocurre con muchas disciplinas de la comunicación, el estudio de la comunicación organizacional se remonta a muchas décadas, incluso a la antigüedad; la génesis de la comunicación organizacional se remonta a influencias de la teoría retórica tradicional, las investigaciones de relaciones

humanas y psicología, y teorías de los estudios de gestión y organización. Desde sus primeros años, los estudios de comunicación organizacional han sido influenciados tanto por marcos teóricos de la sociología, psicología, retórica, antropología e incluso las ciencias físicas, como por las preocupaciones de quienes trabajan en entornos organizacionales.

Las corrientes cruzadas de interés teórico y aplicado todavía influyen en los estudiosos de la comunicación organizacional en el siglo XXI. Redding y Tompkins (1988) proporcionan un relato típico de la historia temprana de la comunicación organizacional en su discusión de tres fases formativas superpuestas. El primero de ellos, que se produjo aproximadamente entre 1900 y 1950, se denomina la "era de la preparación". Durante este período de tiempo, las preocupaciones giraron en torno a la necesidad de una capacitación prescriptiva y basada en habilidades que lograra una comunicación "efectiva" dentro de los entornos organizacionales. Por ejemplo, durante este período, los investigadores buscaron formas de estructurar los mensajes, tomar decisiones apropiadas (por ejemplo, escritas o verbales) y enviar mensajes a la "persona adecuada" en el "momento adecuado" para la eficacia empresarial.

La segunda fase (1940-1970) se denomina "era de identificación y consolidación". Durante este período de tiempo, surgió la disciplina de la comunicación organizacional como una entidad única, como se ve a través del desarrollo de programas de posgrado, la publicación de artículos de investigación seminales y el reconocimiento en asociaciones profesionales como

la Speech Communication Association en los EE. UU. (National Asociación de Comunicación [NCA]) y la Asociación Internacional de Comunicación (ICA).

Este período de tiempo estuvo marcado por la atención tanto a los consejos prescriptivos para los gerentes en ejercicio (lo que Redding y Tompkins llaman la fase “empírico-prescriptiva”) como al énfasis en el método científico, central para el desarrollo del conocimiento sobre los procesos de comunicación organizacional (lo que Redding y Tompkins llama la fase "científica aplicada"). Durante este período de tiempo, la atención empírica se centró en la comunicación en las relaciones supervisor-subordinado, los procesos de comunicación que conducen a la satisfacción de los empleados, las redes de comunicación y la toma de decisiones en grupos pequeños. Estas áreas temáticas se investigaron a través de sencillas encuestas de miembros de la organización y a través de experimentos de laboratorio de procesos básicos de comunicación organizacional.

Redding y Tompkins sostienen que la comunicación organizacional alcanzó “la era de la madurez y la innovación” en la década de 1970. En este punto, la comunicación organizacional fue reconocida como una disciplina establecida bajo el paraguas más amplio de los estudios de comunicación, con vínculos importantes con una amplia gama de disciplinas aliadas, que incluyen “ciencia administrativa, antropología, comunicación empresarial, comunicación corporativa, psicología organizacional industrial, comunicación de gestión, comportamiento organizacional, ciencias políticas, psicología social, sociolingüística, sociología, retórica e incluso crítica literaria”(Taylor et al. 2001, p. 102).

a) Teorías y Definiciones de la variable independiente “Comunicación Organizacional (X₁)

Los actos de comunicación pueden describirse como el hilo conductor que mantiene unida a cualquier organización social (de Sola Pool, 1973). La estructura de la comunicación se ha considerado tradicionalmente como una de las áreas centrales de la investigación de la comunicación organizacional (Jablin, 1980; Jablin et al., 1987; Redding, 1979), también se le ha dado un enfoque tradicional de la pedagogía de la comunicación (Downs y Larimer, 1974; Lewis, 1975; Rogers, 1979). Se puede desarrollar una definición de estructura de comunicación organizacional basada en sus cinco dimensiones centrales: relaciones, entidades, configuraciones, contexto y estabilidad temporal.

La teoría de los efectos limitados, desarrollada por el sociólogo Paul Lazarsfeld, surgió en la década de 1940 en Estados Unidos en el ámbito de la investigación en comunicación masiva (Rasnosky y Sosa, 2000). En sus investigaciones, Lazarsfeld descubrió que los efectos de los mensajes están fuertemente influenciados por el contexto social en el que se encuentra el receptor. Es decir, los grupos a los que pertenece una persona influyen en la forma en que valora los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación. Esto significa que el poder de los medios no es tan absoluto como se creía anteriormente en las teorías anteriores, ya que está limitado por variables relacionadas con el orden social.

La comunicación organizacional en las organizaciones actuales no solo se ha vuelto más compleja y variada, sino que también ha adquirido una notable importancia para el funcionamiento y el éxito organizacional en general. Si bien las investigaciones se centraban en comprender cómo la comunicación organizacional variaba por tipo y estructura organizacional, el énfasis se ha vuelto cada vez más hacia comprender cómo las nuevas tecnologías y capacidades de comunicación pueden ayudar a generar formas y procesos organizacionales nuevos y más efectivos (Tucker et al., 1996; Desanctis y Fulk, 1999).

Los cambios que enfrentan las organizaciones y los cambios asociados en las formas organizacionales han hecho que la comunicación organizacional sea cada vez más importante para el funcionamiento organizacional general. La comunicación no solo es un aspecto esencial de los cambios organizativos recientes, sino que la comunicación eficaz puede considerarse la base de las organizaciones modernas (Grenier y Metes, 1992; D'Aprix, 1996; Witherspoon, 1997; Von Krogh et al., 2000).

La comunicación organizacional es un proceso interactivo que permite a los empleados llevar a cabo actividades de gestión efectivas a través del intercambio activo de información y una herramienta colaborativa para lograr los objetivos dentro de la organización. Dado que la mayoría de las actividades de la organización se basan en la comunicación entre los miembros, la comunicación activa dentro de la organización se puede comparar con los vasos sanguíneos del cuerpo humano. En la tendencia de la investigación sobre

comunicación organizacional, existen estudios que muestran que la comunicación organizacional tiene un efecto positivo en el desempeño de la innovación en una empresa (Lin, 2007). Como estudios previos han enfatizado, la comunicación organizacional controla el desempeño de la cultura organizacional, el liderazgo y la efectividad organizacional (Moon-Jun et al., 2017).

Además, dado que todas las organizaciones deben cambiar constantemente mientras actúan de acuerdo con el entorno externo, la comunicación entre los empleados se convierte en un vínculo entre puestos y entornos, y juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la organización (Sang-Seop et al., 2019).

Críticamente, la información que tenemos a menudo es incierta e insuficiente, lo que resulta en un problema de inferencia indeterminado; múltiples inferencias, modelos y teorías son consistentes con la información disponible. La teoría de la información (en particular, el formalismo de máxima entropía de la información) proporciona una manera de lidiar con tal complejidad. Se ha aplicado a numerosos problemas, dentro y entre muchas disciplinas, durante las últimas décadas (Golan y Harte, 2022) El modelo de comunicación de la matemática Shannon-Weaver creado en 1948, es ampliamente utilizado y reconocido en el campo de la comunicación. Es un modelo simple que describe la comunicación como un proceso lineal entre un emisor y un receptor. Sin embargo, también ha sido objeto de críticas debido a su enfoque unidireccional y su falta de consideración por la retroalimentación y la complejidad de la comunicación humana. Aunque el modelo es útil para comprender algunos

aspectos básicos de la comunicación, es importante tener en cuenta sus limitaciones y explorar otros modelos y teorías que aborden la naturaleza más dinámica e interactiva de la comunicación.

Debido a que las investigaciones de la comunicación organizacional involucran la intersección de dos conceptos complejos - organización y comunicación - la disciplina de la comunicación organizacional involucra varios intereses temáticos diversos. El estudio de la comunicación organizacional, es la consideración de “cómo el contexto de la organización influye en los procesos de comunicación y cómo la naturaleza simbólica de la comunicación la diferencia de otras formas de comportamiento organizacional” (Miller, 2006).

Reece y Brandt (2008) definieron la comunicación organizacional como un proceso de intercambio de información que ocurre en forma de intercambio, discusión y comunicación entre dos o más miembros de la organización

Según Shin Hye-young y Kwon Sang-jip (2017) la comunicación organizacional puede verse como una interacción que comparte dirección y objetivos organizacionales comunes a través del intercambio de información entre los miembros. La buena comunicación es un factor clave que impulsa a la organización en la dirección correcta y es un catalizador para generar ideas innovadoras.

En particular, la comunicación fluida dentro de la organización conduce al desarrollo de ideas novedosas obtenidas a través de la educación y la

capacitación, lo que permite que la innovación se desarrolle aún más. Por lo tanto, la activación de la comunicación organizacional es un factor decisivo importante para la innovación organizacional efectiva. Para que la eficacia de la educación y la formación se transforme activamente en innovación bilateral, la comunicación entre los miembros debe ser más activa. Estudios anteriores también enfatizaron que, si la satisfacción de la comunicación organizacional aumenta, el comportamiento de innovación aumentará debido a la creación de ideas y motivación de los miembros.

**b) Investigaciones Aplicadas de la variable independiente
“Comunicación Organizacional (X_1)**

Yong Yong Park y SangJib Kwon (2020) en la segunda hipótesis de su investigación “El efecto de la capacitación de los empleados en el compromiso organizacional: efecto mediador de la innovación ambidiestra y el efecto moderador de la comunicación organizacional” propusieron lo siguiente: “La relación entre educación y formación y la innovación ambidiestra estará regulada positivamente por la comunicación organizacional. Park y Kwon establecieron un modelo de investigación basado en estudios previos que examinaron la relación entre educación y capacitación, innovación ambidiestra, comunicación organizacional y compromiso organizacional.

Este estudio pretendía examinar los efectos de la innovación ambidiestra y la comunicación organizacional en el impacto de la formación y capacitación formal brindada por la empresa en el compromiso organizacional de los

miembros de las empresas nacionales. Para ello, este estudio extrajo variables relevantes basadas en los datos de los trabajadores del Panel Corporativo de Capital Humano (HCCP) proporcionados por el Ministerio de Empleo y Trabajo y el Instituto de Desarrollo de Competencias Profesionales de Corea en 2017. Dicho estudio realizó un análisis empírico basado en las respuestas de un total de 1,950 personas que respondieron fielmente a las variables relevantes entre los datos del HCCP utilizados.

Con el fin de aumentar la precisión de los resultados del estudio, los autores controlaron las variables que predijeron tendrían un efecto en las variables principales. Las características personales como el sexo, la edad y la longevidad, que son características demográficas generales que no se esperaba que afectaran los resultados del estudio, fueron excluidas del proceso de análisis estadístico. Sin embargo, se analizaron los tipos de encuestados pertenecientes a cada industria y la oportunidad de participar en la formación y capacitación promovida por las empresas incluyéndolas como variables de control considerando el impacto potencial que puede tener sobre esta la innovación ambidiestra y el compromiso organizacional.

La razón para controlar los tipos específicos de la mencionada industria es que se puede esperar que cada organización en la industria financiera realice una innovación más exploratoria, y las organizaciones en la industria realicen una innovación más útil tal como lo declara Sang-Jip Kwon (2017).

Las conclusiones de la investigación con respecto a la hipótesis dos “la relación entre educación y formación e innovación ambidiestra será regulada positivamente por la comunicación organizacional”, se encontró que la comunicación organizacional juega un control positivo en la relación entre formación y capacitación e innovación ambidiestra.

Con lo anterior, se volvió a plantear la influencia positiva de la comunicación organizacional, destacando que la relación entre formación, capacitación e innovación ambidiestra está regulada por la comunicación organizacional. Esto demuestra la importancia de la comunicación entre unidades organizativas distintas del liderazgo (Sang-Jip Kwon, 2016; Shin Hye-young y Kwon Sang-jip, 2019) o la estrategia organizativa (Sang-Jip Kwon, 2016) en el impacto en la innovación individual y organizativa, y promueve la comunicación entre los miembros.

La comunicación organizacional, demostró tener un impacto significativo en la amplificación de la innovación de exploración y utilización de organizaciones reales. Las implicaciones prácticas del estudio de Park y Kwon, basado en sus contribuciones académicas son las siguientes: en primer lugar, si una organización lleva a cabo actividades de innovación exploratoria y actividades de innovación de utilización al mismo tiempo, el propósito y los antecedentes de cada innovación deben comunicarse claramente a los involucrados. Además, se debe brindar formación y capacitación a los empleados para mejorar su competencia laboral actual o futura requerida para las actividades de innovación de exploración y utilización. En segundo lugar, se

encontró que la relación entre formación, capacitación e innovación ambidiestra está controlada por la comunicación organizacional.

Esto sugiere que la comunicación fluida dentro de la organización es esencial e importante cuando los empleados que han recibido formación y capacitación realizan actividades de innovación ambidiestra. Si la comunicación organizacional no es fluida, puede haber insatisfacción entre los empleados y las organizaciones, por lo que la organización debe establecer y operar un sofisticado sistema de comunicación entre individuos y departamentos. Aquí, no solo las actividades de formación y capacitación e innovación tendrán interconexión, sino que también la comunicación organizacional activa entre los miembros participantes, pares y gerentes tendrá un efecto positivo en los resultados de las actividades de innovación ambidiestra.

Por otra parte, Julia Duwe et al. (2017) tomaron la noción holística de comunicación como la transmisión de información y como la generación de realidad en el contexto específico de los procesos de innovación que exploran cómo la innovación puede “hacerse que exista” y cómo puede surgir a través de la comunicación y llevaron a cabo una investigación, en la cual plantearon tres preguntas a resolver:

1. ¿Cómo se ve la comunicación de liderazgo interno en el proceso de innovación de productos?
2. ¿Cuál es la diferencia en los patrones de comunicación para proyectos de innovación radical versus incremental?

3. ¿Cómo se relaciona la comunicación interna de los altos directivos con la ambidestreza?

Su marco conceptual, derivado de la investigación de la literatura y los hallazgos de un estudio piloto exploratorio, se basó en tres pilares teóricos: investigación de la constitución comunicativa en la organización (CCO), visión de las capacidades dinámicas y ambidestreza organizacional.

El escenario elegido para su investigación fue la industria de la ingeniería mecánica, una de las ramas más fuertes de Alemania en cuanto a investigación e innovación y uno de los empleadores industriales más grandes de Alemania en 2014 (VDMA, 2015); seleccionada por ser una rama industrial influyente. Los autores identificaron un caso que idealmente representa el problema de investigación de la ambidestreza organizacional con actividades simultáneas de desarrollo de productos para exploración y explotación; utilizaron datos primarios recopilados en tiempo real por el investigador, así como datos secundarios proporcionados por la empresa.

Del análisis de estudio de caso derivaron cuatro proposiciones:

1. La comunicación de los gerentes superiores en el proceso de innovación puede conceptualizarse como un micro fundamento de las tres clases de capacidades dinámicas. En el contexto de "apoderarse", los altos directivos explicaron cómo organizaban formalmente la comunicación (eventos oficiales, reuniones de proyectos, etc.) para garantizar que la información se distribuya a través de los niveles

jerárquicos. En el contexto de “reconfigurar” y “percibir”, los altos directivos describieron más bien cómo fomentan redes (informales) y unen disciplinas para generar nuevas soluciones innovadoras a un problema técnico.

En total, los patrones de comunicación reflejaron la teoría bimodal de la comunicación que se utiliza tanto para la transmisión de conocimientos como para la generación de conocimientos, lo que llevó a:

2. La comunicación de los altos directivos aparece tanto como intercambio de información como construcción de la realidad. Los elementos de comunicación únicos varían entre el modo de dos polos y el proceso de comunicación.

Con respecto a los diferentes tipos de innovación, los hallazgos mostraron que existen diferentes patrones de comunicación para la innovación radical en comparación con la innovación incremental. Por lo tanto, derivaron dos proposiciones más para un entorno ambidiestro:

3. La comunicación de los gerentes superiores es la base fundamental de la ambidestreza organizacional como capacidad dinámica. Además, parecía ser una tarea de comunicación para los altos directivos equilibrar la explotación y la exploración y promover verbalmente la innovación tanto incremental como radical dentro de la organización.

4. La comunicación centrada en la ambidestreza de los gerentes superiores es más que la suma de los patrones de comunicación de la explotación y la exploración.

El estudio contribuyó a la investigación de la comunicación organizacional agregando el aspecto de comunicación de la alta dirección en el proceso de innovación de las organizaciones ambidiestras. Su modelo refleja la conceptualización doble de la comunicación como “transmisión y generación de conocimiento” (Taylor y Van Every, 2000, p. 4). El comportamiento comunicativo de los altos directivos juega un papel central en la búsqueda y desarrollo de una innovación de producto. Además, la comunicación es fundamental para la construcción y configuración de estructuras organizativas formales e informales en el proceso de innovación.

En segundo lugar, al determinar el papel de equilibrio y conexión de la comunicación de la alta dirección, el estudio ha contribuido a la comprensión de la ambidestreza organizacional en el nivel micro de la empresa. Señalaron así, las diferencias y puntos en común de los patrones comunicacionales para la innovación incremental y radical, así como para un entorno ambidiestro. Los datos mostraron que “el delicado equilibrio entre exploración y explotación” (March, 1991, p. 85) es visible en el comportamiento comunicativo de los gerentes y que existen patrones que apoyan la búsqueda simultánea de ambos enfoques (Cao et al., 2009).

En tercer lugar, el estudio contribuyó a mejorar la investigación sobre los micro fundamentos de las capacidades dinámicas al conceptualizar la comunicación de la alta dirección como un micro fundamento de las tres clases

de capacidades dinámicas (Teece, 2009) en el contexto específico de las organizaciones ambidiestras.

Finalmente, para los gerentes, los resultados indican que deben ser conscientes del contexto específico de innovación (exploración o explotación) y deben aplicar patrones de comunicación en consecuencia. Gestionar la innovación a través de la comunicación no solo significa transferir e intercambiar información y conocimiento, sino facilitar activamente la comunicación entre los actores y entre las disciplinas en el proceso de innovación para generar nuevos conocimientos los cuales, pueden conducir a la innovación.

Sin embargo, este estudio se enfrenta a varias limitaciones: se sitúa en el contexto de la innovación de productos de una empresa alemana de alta tecnología y se refiere únicamente al entorno de ambidestreza estructural y contextual (Kauppila, 2010).

2.2.2 Variable Independiente “Liderazgo Organizacional” (X₂)

El éxito sostenible requiere una organización contextualmente ambidiestra. Las prácticas involucradas en la habilitación de la ambidestreza contextual constituyen un desafío de liderazgo importante y relativamente inexplorado.

Se han formulado diversas definiciones de liderazgo que abarcan desde la conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad y cambio, hasta

la gestión y otros conceptos. Asimismo, algunos expertos lo han considerado como un arte. Los investigadores identifican el liderazgo como uno de los factores más importantes que afectan la creatividad y la innovación (Gumusluoglu e Ilsev, 2009) y juega un papel vital en la determinación del nivel de apoyo dedicado a la innovación en una organización.

Los empleados experimentan ambigüedad de roles cuando no reciben información clara sobre los resultados de desempeño esperados (por ejemplo, Beehr et al., 1976; Chenhall y Brownel; 1988; Eisenberger, 2002; Johnson y Stinson, 1975). El equilibrio entre alineación y adaptabilidad es por naturaleza una demanda conflictiva y, como tal, requiere que los líderes brinden a los empleados información clara y orientación sobre las tareas que deben realizar a priori. Esto también podría satisfacerse con el desarrollo de descripciones de trabajo claras en las que se identifique puntualmente el área de responsabilidad de los empleados tanto en tareas y actividades orientadas a la alineación como a la adaptabilidad.

Como las organizaciones ambidiestras involucran a los empleados en tareas de alineación y adaptabilidad sin separar los roles de los empleados entre estos dos, tales acciones impulsan a los empleados a tomar sus propias decisiones sobre cómo administrar mejor su tiempo entre las actividades ambidiestras. Con este fin, es crucial que las organizaciones que intentan lograr resultados ambidiestros implementen programas de capacitación (Bartlett y Ghoshal, 1989).

El empoderamiento del liderazgo no es solo una cuestión de antigüedad y no debe verse como algo aislado únicamente en el nivel de la administración ejecutiva cuando debe de ser a la inversa, debería dominar todos los niveles de la jerarquía organizativa y, como tal, deberían formarse las condiciones adecuadas para permitir que se desarrollen líderes empoderadores dentro de las unidades organizativas individuales; deberían ser capaces de reconocer el potencial de los empleados para convertirse en líderes empoderadores en el proceso de la selección.

a) Teorías y Definiciones de la variable independiente “Liderazgo Organizacional” (X₂)

Bogardus (1934) caracteriza el liderazgo como un fenómeno personal y grupal, un proceso social en el que un individuo toma una posición dominante sobre otros, organizándolos y dirigiéndolos hacia un objetivo específico. Janda (1960) afirma que el liderazgo es un tipo particular de poder caracterizado por la percepción de un grupo de que alguien más tiene el derecho de prescribir patrones de comportamiento.

Según Katz y Kahn (1978), el liderazgo implica influencia sobre la obediencia mecánica a las directrices organizacionales rutinarias. Kuhn y Beam (1982) lo ven como una función gerencial en la que la persona que lo ejerce ocupa esa posición por designación formal.

Rost (1991) lo concibe como una relación de interferencia entre líder y seguidor, con el objetivo de producir cambios que reflejen propósitos comunes. Rost analizó 221 definiciones de liderazgo escritas entre 1900 y 1990, y concluyó que todas asumen que el liderazgo es "racional", orientado a la gerencia, tecnocrático, cuantitativo, jerárquico, pragmático y materialista.

En la última década, se han hablado de diferentes tipos de liderazgo: situacional, transaccional, transformacional, por mencionar aquellos que han marcado una tendencia. Según Robbins y Judge (2017) los liderazgos transaccional y transformacional son un complemento para lograr un resultado, contrario a lo que se podría pensar, estos estilos no son opuestos. Incluso, mencionan, que los líderes más exitosos son transaccionales y transformacionales: “el liderazgo transformacional se basa en el liderazgo transaccional y logra que el esfuerzo y el desempeño de los seguidores alcance niveles que el liderazgo transaccional no lograría por sí mismo”.

Los enfoques de liderazgo moderno como el transformacional, carismático y visionario se centran en el papel del líder en la creación e influencia de la cultura organizacional a través del empoderamiento de los miembros de la organización, la distribución de las tareas de liderazgo entre ellos y el apoyo para mejorar su desempeño. El liderazgo tiene muchos otros aspectos como la estimulación intelectual, el modelo a seguir y el coaching (Sarros et al., 2011).

El concepto de liderazgo transformacional como un enfoque importante del liderazgo fue introducido por primera vez por el sociólogo político Burns en

1978, y la teoría del liderazgo transformacional se basa principalmente en el trabajo de Bass (1999). Los líderes transformacionales desarrollan una visión atractiva, sirven como modelos a seguir, enfatizan la innovación y se dirigen a sus seguidores de manera individual (Bass y Avolio, 1995). Éstos, se arriesgan a introducir nuevos métodos de trabajo, cambiar los procesos y sistemas existentes para obtener beneficios a largo plazo y ayudar a los seguidores a aprovechar las oportunidades con éxito (Pearce y Ensley, 2004).

Según Giladi (2004), la capacidad de ejercer influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación es un ejercicio abierto para cualquiera que esté dispuesto y capacitado para hacerlo. Esta habilidad no se logra a través del poder, sino mediante la autoridad informal y la capacidad de convencer. No está necesariamente vinculada a una posición jerárquica y, en su mayor parte, es un proceso y una decisión personal. También, fomentan el comportamiento laboral innovador de tal manera que se esfuerzan por alcanzar metas colectivas (Majumdar y Ray, 2011). La teoría del liderazgo transformacional enfatiza las emociones, los valores y la importancia del liderazgo dirigido a fomentar la creatividad de los empleados (García-Morales et al., 2012). Alientan a los individuos a evaluar el statu quo del estado existente y a desafiar sus propios valores y creencias a cambio de desarrollar innovaciones y / o nuevas soluciones para problemas persistentes (Aryee et al., 2012; Bass et al., 2003).

Kim (2014, p. 398) afirma que “los líderes transformacionales tienen la capacidad de transformar organizaciones a través de su visión para el futuro y, al aclarar su visión, pueden empoderar a los empleados para que asuman la responsabilidad de lograr esa visión”. El liderazgo transformacional se refiere a

un enfoque mediante el cual los líderes motivan a los seguidores a cumplir con los objetivos e intereses de la organización para desempeñarse más allá de las expectativas (Buil et al., 2019).

Existe un consenso general de que los líderes transformacionales tienen la capacidad de alentar a los empleados a trascender el estrecho interés propio en la consecución de la misión común (Khaola y Coldwell, 2019) con implicaciones para el desempeño superlativo de la organización.

En consecuencia, el liderazgo transformacional ha sido asociado con entornos turbulentos e inciertos, organización relativamente pobre desempeño, y períodos de inicio organizacional y declive / renovación. Como tal, el liderazgo transformacional es más apropiado para situaciones que requieren un cambio al status quo (Jansen et al., 2009) por lo que, en esta investigación, se considerará esta premisa para aplicarla en el estudio.

b) Investigaciones Aplicadas de la variable independiente “Liderazgo Organizacional” (X₂)

Saša Baškarada y Jamie Watson y Jason Cromarty, de Australia, condujeron un estudio basado en entrevistas semiestructuradas con 11 líderes seniors de Australian Defense. En su documento identificaron tres mecanismos organizacionales en los que los líderes confían para promover la explotación y cinco comportamientos en los que los líderes confían para promover la

exploración. Demostraron que estos mecanismos y comportamientos coinciden estrechamente con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, respectivamente. Como resultado, su investigación proporciona apoyo para el constructo de ambidestreza del liderazgo y la tesis de que el liderazgo transformacional es apropiado en el contexto de la innovación exploratoria, mientras que el liderazgo transaccional es apropiado en el contexto de la innovación explotadora.

Si bien la mayoría de las investigaciones anteriores sobre liderazgo se han basado en cuestionarios los cuales generalmente se aplican a los subordinados, dada la complejidad del problema, se ha argumentado que un enfoque cualitativo con múltiples líderes puede proporcionar una visión más rica (Yukl, 2009). En consecuencia, Baškarada et al., con el fin de explorar cómo los líderes pueden promover la ambidestreza organizacional, y cómo dichos comportamientos se relacionan con los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, recopilaron datos cualitativos a través de entrevistas semiestructuradas con el Jefe de la Fuerza de Defensa y otras diez personas de alto nivel. líderes en la defensa australiana.

El enfoque semi-estructurado brindó a los autores la flexibilidad de reenfocar las preguntas, o solicitar más información, cuando surgía un tema interesante o novedoso. Todas las entrevistas fueron transcritas y revisadas para su precisión por los respectivos entrevistados.

Emplearon el método comparativo constante para identificar constructos, agruparlos en temas, encontrar patrones, evidencia negativa y similares (Tesch, 1990). Utilizaron análisis taxonómicos y de dominio para identificar términos de cobertura (es decir, dominios), términos incluidos, relaciones semánticas (p. Ej., ubicación, inclusión, causalidad, fundamento, función, secuencia) y conceptos que tenían diferentes significados y connotaciones distintas para diferentes personas (Spradley, 1979). Finalmente, el borrador que crearon del documento, fue revisado críticamente por todos los entrevistados, así como por varios pares con experiencia en la materia relevante.

El análisis identificó tres mecanismos organizacionales claves: capacitación; gestión del desempeño y gestión del conocimiento, que los líderes utilizan para promover la explotación. Dado que el enfoque está en reducir la variación, reforzar el aprendizaje institucionalizado (el statu quo), la confiabilidad, el refinamiento, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución, los mecanismos tratan de cómo se pueden lograr estos objetivos.

Así mismo, el análisis identificó cinco comportamientos / atributos de liderazgo: compromiso, visión, comodidad frente al riesgo, empoderamiento e inclusión, que los líderes utilizan para promover la exploración. Como el enfoque está en aumentar la variación que desafía el aprendizaje institucionalizado, la asunción de riesgos, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación, los comportamientos no comprenden procesos que especifiquen cómo se pueden lograr estos objetivos, sino que abordan los factores necesarios que sustentan las condiciones organizacionales adecuadas para la exploración.

Oli R. Mihalache, Justin J. P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch, y Henk W. Volberda de Canadá y los Países Bajos, en el 2014 condujeron un estudio que propone el liderazgo compartido del equipo de alta dirección (TMT) como un habilitador importante de la ambidestreza organizacional. Examinaron cómo y cuándo el liderazgo compartido de TMT mejora la ambidestreza organizacional al considerar dos procesos de TMT como mediadores (el estilo de gestión cooperativa de conflictos y la amplitud de la toma de decisiones) y dos elementos de la estructura organizacional (la conectividad y la centralización de la toma de decisiones) como contingencias importantes. Probaron su marco de mediación moderada utilizando datos con desfase temporal de una muestra de 202 empresas entre industrias.

Las hipótesis que buscaban comprobar con su investigación, eran:

Hipótesis 1: El estilo de gestión cooperativa de conflictos de TMT media la relación positiva entre el liderazgo compartido de TMT y la ambidestreza organizacional.

Hipótesis 2: La integralidad de la toma de decisiones de TMT media la relación positiva entre el liderazgo compartido de TMT y la ambidestreza organizacional.

Hipótesis 3: La centralización modera las relaciones indirectas entre el liderazgo compartido de TMT y la ambidestreza organizacional de tal manera que: (a) el efecto indirecto a través del estilo de manejo de conflictos cooperativo de TMT es más fuerte y (b) el efecto indirecto a través de la integralidad de la toma de decisiones de TMT es más débil para mayores niveles de centralización.

Hipótesis 4: La conectividad modera las relaciones indirectas entre el liderazgo compartido de TMT y la ambidestreza organizacional de tal manera que los efectos indirectos a través de (a) el estilo de gestión cooperativa de conflictos de TMT y (b) la integralidad de la toma de decisiones de TMT es más fuertes para niveles más altos de conectividad.

Mihalache et al., (2014) sometieron su marco de mediación moderada a pruebas empíricas, en la cual identificaron una muestra aleatoria de 4.000 empresas utilizando la base de datos Orbis. Esta base de datos proporciona la lista más completa de empresas holandesas e información de contacto. La muestra que utilizaron cubría una amplia gama de industrias e incluía empresas privadas con más de 25 empleados.

Con el fin de reducir los problemas potenciales de sesgo de informante único y sesgo de método común (Podsakoff et al., 2003) y aliviar las preocupaciones de causalidad inversa (Delgado-García y Fuente-Sabate, 2010; Simsek y Heavey, 2011), separaron temporalmente la medición del liderazgo compartido TMT, su principal variable independiente de interés, de la medición de las variables mediadoras y dependientes en aproximadamente un año.

En 2008, enviaron una encuesta que evaluaba el liderazgo compartido, la centralización y la conectividad de TMT al director ejecutivo de cada una de las empresas de la muestra. Recibieron respuestas de 889 empresas, lo que representa una tasa de respuesta del 22 por ciento. En 2009, enviaron por correo un segundo cuestionario a estos directores ejecutivos para evaluar hasta qué

punto sus TMT participan en la gestión cooperativa de conflictos y la toma de decisiones integral, así como para evaluar los niveles de exploración y explotación de sus organizaciones, recibiendo 202 encuestas con información completa para las variables de interés.

Su variable dependiente fue la ambidestreza organizacional y sus variables independientes fueron: el liderazgo compartido de TMT, el cual se refiere al grado en que los miembros de TMT (es decir, el CEO y el resto de TMT) se involucran conjuntamente en la toma de decisiones, motivando y alentando el mantenimiento y la cultura del grupo. Su segunda variable independiente fue el estilo de gestión cooperativa de conflictos de TMT, que mide la disposición de los miembros del equipo a colaborar durante la resolución de conflictos y alcanzar metas comúnmente beneficiosas (Somech et al., 2009). Siendo su tercera variable independiente la exhaustividad de la toma de decisiones de TMT, lo cual captura el grado en que los miembros de TMT se involucran en un extenso proceso de toma de decisiones que implica considerar múltiples soluciones alternativas basadas en análisis que utilizan información objetiva (Miller et al., 1984).

Los autores, también utilizaron variables de control ya que tomaron en cuenta las influencias exógenas en la ambidestreza organizacional por lo que consideraron importante incluir variables de control relevantes: tamaño de la empresa, edad, tamaño de TMT, diferenciación estructural e industria.

En conclusión, su estudio contribuye a la literatura sobre emprendimiento estratégico al proponer el liderazgo compartido de TMT como una posible

solución para superar las tensiones entre la innovación exploratoria y explotadora y presentaron un marco de mediación moderado que considera cómo y cuándo el liderazgo compartido de TMT puede estimular la ambidestreza organizacional. Con sus hallazgos, los autores amplían el espíritu empresarial estratégico, la ambidestreza y la investigación de liderazgo y brindan implicaciones para la práctica.

En otra investigación realizada por Evangelia Siachou, Panagiotis Gkorezis y Thomas W. K. Lange en el 2018, analizaron estudios recientes los cuales se han asociado con diferentes estilos de liderazgo y con la ambidestreza organizacional, como el liderazgo transformacional (Berson et al., 2006) y el liderazgo de gestión compartida (Mihalache et al., 2014).

Sin embargo, los distintos trabajos no concluyeron que apoyaran la existencia de vínculos entre un cierto estilo de liderazgo, como por ejemplo el empoderamiento del liderazgo y la ambidestreza contextual. Basándose en esos conocimientos, Siachou et al., llevaron a cabo un estudio que intenta ampliar esta línea de investigación examinando el efecto de un estilo de liderazgo específico, es decir, el liderazgo empoderador, sobre la ambidestreza contextual. La ambidestreza contextual implica un "contexto organizacional de apoyo que anima a las personas a tomar sus propias decisiones para lograr resultados ambidiestros".

Dado que los líderes sirven como representantes importantes de cada organización (Eisenberger et al., 1986) y, por lo tanto, su estilo de liderazgo

influye en las actitudes de los empleados hacia la organización, es probable que puedan promover el entorno organizacional de apoyo que necesita la ambidestreza contextual. De igual forma, también incorporan el apoyo organizacional percibido (POS por sus siglas en inglés) como un mecanismo subyacente en la relación entre el liderazgo empoderador y la ambidestreza contextual, y proporcionaron una comprensión más matizada de ese efecto indirecto al incorporar la ambigüedad de rol como moderador.

Con su investigación, desarrollaron y probaron un modelo de mediación moderada que aclara cómo (POS) y cuándo (ambigüedad de rol) se produce la relación entre el liderazgo empoderador y la ambidestreza contextual. En general, el documento resultante hace algunas contribuciones importantes a la literatura que indica que un cierto estilo de liderazgo, es decir, empoderamiento del liderazgo, permite una organización contextual ambidiestra. Su estudio también contribuye a estudios actuales (p. ej., (Mihalache et al., 2014) ya que destacan mediadores potenciales que explican el efecto del liderazgo en la ambidestreza contextual al explorar el papel mediador de POS.

2.2.3 Variable Independiente “Creatividad Organizacional” (X₃)

El acto creativo es suficientemente complejo cuando lo lleva a cabo un solo individuo, como el artista, fotógrafo, escritor, etc. Cuando los individuos lo intentan crear dentro de los sistemas organizacionales se alcanza un exponencial dinamismo. Las organizaciones están diseñadas para resolver los problemas de la sociedad, aquellas organizaciones que son más ricas en ideas

y más imaginativas son más eficaces para satisfacer las demandas de la sociedad y más hábiles para adaptarse a las circunstancias cambiantes. El campo de la creatividad, es una ciencia aplicada donde los conocimientos adquiridos a lo largo de más de 30 años de investigación sobre la creatividad organizacional pueden hacer mucho para reforzar los esfuerzos de las organizaciones para promover la creatividad.

Los líderes que emplean estrategias y conocimientos asociados con la creatividad individual, los procesos de creatividad y los entornos creativos tienen más posibilidades de generar creatividad organizacional que, en última instancia, conducirá a niveles más altos de innovación tanto interna como externa.

Las organizaciones y sus miembros no han escapado al impacto del cambio transformador. Según Hitt (1975), las organizaciones existen para brindar soluciones a las necesidades y problemas de la sociedad; a medida que la sociedad evoluciona a un ritmo vertiginoso, las organizaciones se ven obligadas a responder rápidamente. Aquellos incapaces de cambiar se verán rápidamente reemplazados por organizaciones que sean más receptivas. Como observó Hitt (1975), "Para evitar la extinción, las organizaciones deben cambiar y adaptarse a los cambios para seguir siendo viables. Hacerlo requiere la utilización de todos los recursos disponibles, especialmente los más creativos: el recurso humano" (p. 284). Las organizaciones no se adaptan al cambio; más bien, son las personas dentro de las organizaciones las que deben cambiar. Por lo tanto, no es sorprendente que varios estudios e informes hayan identificado el

pensamiento creativo y la resolución creativa de problemas como habilidades fundamentales en el lugar de trabajo.

Se ha creado una tendencia importante sobre la creatividad organizativa, especialmente en el sector privado debido a su deseo de ser más innovadores. Ahora se sostiene ampliamente que, para seguir siendo competitivas, las organizaciones no solo deben adaptarse al cambio, sino también impulsar el cambio a través de prácticas, procesos, productos y servicios comerciales innovadores. Apple, Google, Toyota, General Electric, Microsoft, Pfizer, Disney, SONY y otras empresas líderes comprenden que su éxito final se basa en la capacidad de innovar. Janzen (2000) sugirió que “después de la era de la eficiencia en los años cincuenta y sesenta, la calidad en los setenta y ochenta, y la flexibilidad en los ochenta y noventa, ahora vivimos en la era de la innovación” (p. 3).

a) Teorías y Definiciones de la variable independiente “Creatividad Organizacional” (X₃)

Uno de los primeros estudios enfocados en la creatividad a nivel organizacional se llevó a cabo en la década de 1980 (Carnevale et al., 1990). Este estudio nacional de tres años buscó identificar las habilidades necesarias para el éxito en el lugar de trabajo. El análisis de los datos producidos por una muestra de organizaciones entre industrias llevó a la identificación de siete conjuntos de habilidades distintas. Uno de los conjuntos de habilidades, denominado "adaptabilidad", incluía dos habilidades específicas relacionadas

con la creatividad: pensamiento creativo y resolución de problemas. De manera similar, un informe del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, el cual se enfoca en las habilidades esenciales para que los trabajadores sean productivos en el nuevo milenio incluyó las siguientes habilidades de pensamiento: pensar creativamente, tomar decisiones, resolver problemas, saber aprender y razonar.

La creatividad organizativa es la creación de un nuevo producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso y útil por parte de personas que trabajan juntas en un entorno social complejo, sistemático; esta, identifica un área relativamente inexplorada en el cambio y la innovación organizacional. La anterior, es una definición comúnmente aceptada de comportamiento creativo, o los productos de tal comportamiento (Arieti, 1976; Barron, 1969; Golann, 1963) dentro de un contexto organizacional. Se complementa como un subconjunto del dominio más amplio de la innovación. La innovación se caracteriza entonces por ser un subconjunto de una construcción aún más amplia de cambio organizacional.

Además, la exploración de la creatividad organizacional puede servir para vincular diversas literaturas y tradiciones de investigación, más específicamente la investigación conductual sobre la creatividad individual y la investigación organizacional sobre innovación. West y Farr (1990) abogaron por la sabiduría de unir estas corrientes de investigación. La comprensión de la creatividad organizacional implica necesariamente comprender (a) el proceso creativo, (b) el producto creativo, (c) la persona creativa, (d) la situación creativa y (e) la forma

en que cada uno de estos componentes interactúan con los demás (Brown, 1989; Harrington, 1990). La investigación de Amabile y sus asociados (Amabile, 1983; Amabile et al., 1990) documenta el valor de examinar la creatividad de individuos y grupos dentro de sus contextos sociales relevantes. La teoría desarrollada en este artículo aporta la perspectiva de la psicología interaccional a la integración de proceso, producto, persona y situación en una teoría de la creatividad organizacional más completa que la propuesta previamente (por ejemplo, Amabile, 1988; King y Anderson, 1990; Mumford y Gustafson, 1988; Staw, 1990; Steiner, 1965).

Woodman y Schoenfeldt (1989, 1990) han propuesto un modelo interaccionista de comportamiento creativo a nivel individual. En este modelo, sugieren que la creatividad es el producto complejo del comportamiento de una persona en una situación dada. La situación se caracteriza por las influencias contextuales y sociales que facilitan o inhiben la realización creativa. La persona está influenciada por diversas condiciones antecedentes, y aporta tanto habilidades cognitivas como rasgos o predisposiciones no cognitivas. Este modelo interaccionista proporciona un marco integrador que combina elementos importantes de la personalidad (Woodman, 1981), cognitivas (por ejemplo, Hayes, 1989) y psicología social (por ejemplo, Amabile, 1983) explicaciones de la creatividad.

La investigación actual sobre innovación pone la creatividad en el corazón de los negocios (Amabile y Khaire, 2008; Sarooghi et al., 2015). El éxito de los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos, por ejemplo, depende en gran

medida de la creatividad de las ideas subyacentes (Scanlon y Jana, 2007). La creatividad se define comúnmente como la producción de ideas que son tanto originales como útiles (Amabile, 1996; Runco, 1997; Smith et al., 1995; Sternberg, 1999), y la innovación es la implementación de estas ideas en nuevos productos y procesos (Sarooghi et al., 2015). Por tanto, la creatividad se considera la primera etapa de un proceso de innovación, seguida de la implementación.

Para efectos de esta investigación, se utilizará la definición de creatividad organizacional propuesta por Woodman et al. (1993, p. 293) “la creación de un nuevo producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso y útil por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo”.

Por otra parte, para que la creatividad se pueda fomentar dentro de la empresa (Burroughs et al., 2011; Dunne y Dougherty, 2012; Harvey y Kou, 2013; Klotz, 2012; Scott, 2004) algunas organizaciones utilizan sesiones de lluvia de ideas para acceder a la creatividad colectiva del grupo (Gobble, 2014). Los programas de formación y el desarrollo experiencial (por ejemplo, la rotación de puestos) también son iniciativas organizativas que intentan mejorar la creatividad (Ligon et al., 2012). Hunter (2012) apuntan a la planificación organizacional como una herramienta para promover la creatividad.

En cambio, los incentivos extrínsecos (por ejemplo, recompensas) para la creatividad se han debatido durante mucho tiempo en la literatura porque muchos estudios empíricos han encontrado que las recompensas externas son perjudiciales para la creatividad (Klotz et al., 2012).

Aunque alguna literatura ha demostrado que la formación puede influir positivamente en los resultados creativos, si se puede enseñar la creatividad sigue siendo una cuestión abierta (Burroughs et al., 2011). Un enfoque para reconciliar estos hallazgos contradictorios es aplicar el concepto de ambidestreza a los métodos de creatividad. Investigaciones recientes han demostrado que la generación de ideas ambidiestros tiene un impacto positivo en la innovación (Gurtner y Reinhardt, 2016).

b) Investigaciones Aplicadas de la variable independiente “Creatividad Organizacional (X₃)

Con base en una perspectiva ambidiestra, Elena Revillaa y Beatriz Rodríguez-Pradob examinaron la efectividad de diferentes métodos de creatividad para superar las tensiones del proceso de innovación a nivel individual y de equipo. Tuvieron como base, los datos de la Encuesta sobre innovación comunitaria de la Unión Europea (CIS, 2010) recopilados de 23.537 empresas, en los que estimaron los efectos causales de la creatividad en la innovación a través de una metodología de efecto de tratamiento de múltiples valores.

Sus resultados mostraron que la implementación de la ambidestreza en los métodos de creatividad aumenta la propensión de la empresa a innovar e introducir algo nuevo en el mercado. Sin embargo, el efecto sobre el volumen de negocios de las empresas no siempre está claro. Asimismo, encontraron que la

ambidestreza es más efectiva en empresas grandes con altos niveles de inversión en Investigación y Desarrollo (I + D) y que operan en sectores manufactureros.

Básicamente, la generación de ideas enfatiza la exploración y el pensamiento divergente. La implementación de ideas hace lo contrario, enfatizando la explotación y el pensamiento convergente. A la luz de la necesidad de lidiar con la generación de nuevas ideas (exploración) y la implementación de esas ideas (explotación) durante el proceso de innovación, los académicos sugieren que la creatividad y la innovación podrían ser actividades complementarias (Bledow et al., 2009). Desde esta perspectiva integradora, la creatividad no actúa solo como un insumo (proceso independiente) para la innovación; en cambio, las ideas creativas interactúan con la implementación a través de un proceso entrelazado y mutuamente dependiente (Bledow et al., 2009).

Así, algunos autores (Bledow et al., 2009; Sarooghi et al., 2015) enfatizan la necesidad de adoptar una perspectiva de ambidestreza, argumentando que las organizaciones deben ser capaces de superar los conflictos y mantener un equilibrio entre la exploración y la explotación como clave para el éxito de un proceso de innovación.

Investigaciones adicionales sugieren que los aspectos que facilitan la exploración probablemente inhiban la explotación (He y Wong, 2004), pero esta tensión puede exacerbarse o mitigarse mediante mecanismos para estimular la

creatividad. Algunos de estos métodos, como la rotación laboral y el trabajo en equipo, se centran en promover el pensamiento convergente y la capacidad de discutir ideas en conflicto (implementación de ideas); otros métodos, como la lluvia de ideas y el entrenamiento de la creatividad, pueden hacer lo mismo con el pensamiento divergente (generación de ideas). Un individuo puede producir múltiples ideas nuevas cuando se eliminan las barreras para la generación de ideas (Gobble, 2014). Sin embargo, es precisamente la capacidad de discutir ideas contradictorias dentro de un equipo multifuncional lo que conduce a la innovación (Lovelace et al., 2001).

El estudio de Revilla y Rodríguez-Pradob tiene como objetivo explicar la heterogeneidad de relaciones que los mecanismos de creatividad tienen con la innovación. En primera instancia, argumentaron que los mecanismos tradicionalmente estudiados para promover la creatividad son de naturaleza demasiado amplia, ya que podrían fomentar u obstaculizar la innovación. En segundo lugar, dada la complejidad del proceso de innovación, propusieron que una combinación de diferentes mecanismos de creatividad es más eficaz para promover la innovación que un solo método de creatividad.

Por lo tanto, las autoras sugieren que una combinación de métodos de creatividad es necesaria para un proceso de innovación eficaz. Es decir, los métodos creativos deben fomentar el pensamiento tanto divergente como convergente y ser capaces de alternar entre ellos de forma flexible. Debido a que las tensiones entre la creatividad y la innovación se extienden a todos los niveles de una organización, su investigación examina, por separado, las

compensaciones entre las lógicas opuestas que subyacen al proceso innovador a nivel individual y de equipo.

El mencionado estudio se basa, como se mencionó, en la Encuesta sobre innovación comunitaria de 2010 (CIS, 2010) de once países europeos, incluidos Bulgaria, República Checa República, Croacia, Estonia, Hungría, Lituania, Noruega, Portugal, Rumania, Eslovaquia y Eslovenia. Esta encuesta, realizada bajo la supervisión de Eurostat, recopiló información sobre las actividades de innovación de las empresas de 2008 a 2010, e incluía una pregunta centrada en los diferentes métodos utilizados por la empresa para estimular nuevas ideas y la creatividad. Los datos incluían 23,537 empresas con más de diez empleados que implementaron métodos para fomentar la creatividad.

La investigación toma una perspectiva de ambidestreza de los mecanismos creativos, destaca las tensiones inherentes al proceso de innovación, y también reconoce el potencial de aprovechar la innovación a través de la cuidadosa combinación de herramientas de creatividad. Como resultado, el estudio ha proporcionado una fuerte evidencia de un efecto positivo de las herramientas de creatividad comunes en la innovación cuando dichas herramientas logran ambidestreza (combinando pensamiento divergente y convergente) a nivel individual o de equipo. Sus hallazgos, afirmaron que la implementación de la ambidestreza aumenta significativamente el éxito de la innovación en términos de novedades de mercado y la proporción de facturación de ventas de nuevos bienes o servicios. Además, los hallazgos también muestran claramente que las eficiencias obtenidas de una combinación

ambidiestra de herramientas de creatividad dependen del contexto operativo de adopción.

A nivel individual, los resultados muestran que hay una ganancia asociada con las empresas que utilizan incentivos extrínsecos para recompensar la creatividad en personas con habilidades técnicas para resolver problemas operativos, en comparación con empresas que compensan el pensamiento creativo sin tomar en cuenta el conocimiento de los individuos en el dominio en cuestión. Las recompensas individuales brindan aliento a los empleados experimentados para continuar exhibiendo sus habilidades relevantes para el dominio a través de una creatividad en su comportamiento. Además, la mera falta de recompensa puede resultar en menor rendimiento de innovación para personas con experiencia. Observaron así, un patrón similar (con una sola excepción) para las empresas que brindan a los empleados una combinación de capacitación en creatividad y rotación laboral, en promedio, un mayor éxito de innovación en comparación con las empresas que solo aplican una de estas dos técnicas de creatividad. Las empresas podrían ser más eficientes en convertir ideas creativas en innovaciones al producir individuos ambidiestros que integran habilidades relevantes para la creatividad con una experiencia de dominio profunda y diversa. Los individuos experimentados están mejor preparados para utilizar sus habilidades creativas de manera más eficiente.

A nivel de equipo, los hallazgos de la investigación de Revilla y Rodríguez-Prado apoyan que la lluvia de ideas puede ser utilizada para ayudar a las empresas a producir un desempeño más innovador cuando las personas

trabajan en equipos multidisciplinarios en comparación con equipos no multidisciplinarios. Dado el énfasis en el pensamiento convergente en un equipo multidisciplinario (es decir, búsqueda de conformidad y consenso), la lluvia de ideas puede ser valiosa para desarrollar el pensamiento divergente y construir un equipo ambidiestro, uno que desafía a las personas a producir múltiples ideas nuevas, pero también destaca la importancia de la convergencia. Los resultados sugieren que la lluvia de ideas puede ser suficiente para promover la creatividad, pero no suficiente para sostener la innovación. Su estudio puede resolver el debate sobre la utilidad de la lluvia de ideas (Gobble, 2014) al sugerir que la convergencia permite a un equipo multidisciplinario buscar consenso y asegurar que las ideas emergentes sean útiles.

A través de su análisis moderador también sugieren que las grandes empresas en comparación con las empresas pequeñas pueden tener una ventaja para lograr la ambidestreza tanto a nivel individual como de equipo y, de acuerdo con nuestro argumento teórico, exhibir así una mayor correlación creatividad-innovación. Este hallazgo respalda los argumentos teóricos de que las empresas de gran tamaño, normalmente asociadas con más recursos y rutinas más formales, pueden integrar mejor el pensamiento divergente y convergente e impulsar la conversión de nuevas ideas en innovación (Voss y Voss, 2013).

La discusión tradicional sobre el papel del tamaño en la innovación ha puesto de relieve los problemas que enfrentan las grandes empresas al intentar innovar (por ejemplo, inercia especial, rigideces) (Dougherty y Hardy, 1996), pero

este estudio ilustra las ventajas y desventajas de las grandes empresas frente a las pequeñas en términos de ambidestreza y su papel en la creatividad y la innovación. Además, sus hallazgos muestran que un efecto positivo en la innovación de la creatividad también puede mejorarse mediante la ambidestreza de las herramientas de creatividad. Esto sugiere que las pequeñas y medianas empresas enfrentan grandes barreras a la innovación. Las grandes empresas con amplios recursos para apoyar la ambidestreza pueden influir en la capitalización de los esfuerzos creativos en innovación.

En segundo lugar, los resultados del estudio indican claramente que los altos niveles de inversión en I + D, en comparación con niveles bajos, aumentan tanto la asociación entre creatividad e innovación como el efecto positivo relacionado con la ambidestreza de los mecanismos de creatividad tanto a nivel individual como de equipo. La lógica sugiere que una mayor capacidad de absorción aumentará la capacidad de integración que necesita la ambidestreza (Gong et al., 2013). Covin et al. (1990) postulan un bajo nivel de inversión en I + D como la principal razón por la que el vínculo entre creatividad e innovación es, en el mejor de los casos, bastante modesto.

Por lo tanto, este estudio destaca el riesgo para las empresas con baja capacidad tecnológica de no poder convertir nuevas ideas en innovaciones. Aunque excepcionalmente estas empresas pueden generar nuevas ideas importantes, la implementación puede ser un desafío.

Por último, también se muestra claramente que las eficiencias obtenidas de la ambidestreza de los mecanismos creativos a nivel individual y de equipo, en comparación con los mecanismos no ambidiestros, se reflejan con mayor fuerza en la fabricación que en el sector de servicios, de acuerdo con la literatura previa (Blindenbach-Driessen y Van Den Ende, 2006).

Además, encontraron que el vínculo entre creatividad e innovación es relativamente más fuerte para la manufactura que para los servicios. Las empresas de servicios tienen que superar numerosos obstáculos para traducir los esfuerzos creativos en innovaciones debido al carácter menos tangible de los servicios en comparación con los productos. En las empresas de servicios, el conocimiento tácito a través de las fronteras organizacionales puede ser difícil de compartir (Griffith et al., 2003), mientras que, en las empresas manufactureras, la eficiencia relativa permite una integración más estrecha de la creatividad y la innovación.

Con un análisis cuantitativo y empírico, de 307 empresas establecidas en la región francesa de Rhône-Alpes, Brion y Mothe (2016) intentan demostrar que la creatividad es un eslabón perdido entre el contexto organizacional y la ambidestreza, un resultado con implicaciones interesantes en relación con los requisitos previos para la ambidestreza de la creatividad y la innovación. Por lo tanto, los gerentes deben implementar un contexto organizacional que fomente la creatividad, en lugar de enfatizar directamente la ambidestreza.

En su investigación tuvieron como variable dependiente a la ambidestreza y como variables independientes la creatividad, la toma de riesgos y la gestión del desempeño; también, incluyeron dos variables de control de uso frecuente: el tamaño de la empresa y la actividad.

Los autores exploraron la mediación a través de dos enfoques: (a) gestión de riesgos en la ambidestreza y (b) gestión del desempeño de la ambidestreza. Para establecer la mediación que ejercería la creatividad, se debían cumplir las siguientes condiciones establecidas por Baron y Kenny (1986):

- La variable independiente debe afectar al mediador (primera regresión).
- La variable independiente debe afectar a la variable dependiente (segunda regresión).
- Al retroceder la variable independiente y el mediador sobre la variable dependiente, el mediador debe afectar la variable dependiente (tercera regresión).
- Si todas estas condiciones se satisfacen en la dirección prevista, el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente debe ser menor en la tercera regresión que en la segunda.

El primer resultado que los investigadores pudieron obtener fue el tipo de contexto organizacional que favorece la creatividad. El hallazgo de que la toma de riesgos fomenta un clima organizacional creativo no es nuevo (p. Ej., Dewett, 2007; Tesluk et al., 1997), pero estudios previos no dan cuenta de los antecedentes de la creatividad en un contexto marcado por tensiones y paradojas, como ocurre en entornos de innovación.

La investigación previa a su estudio, tampoco ha considerado explícitamente que la creatividad pueda estar impulsada por más que incentivos administrativos para la toma de riesgos, la autonomía o la libertad. Con este estudio, pretendían revelar que la creatividad también debe controlarse con sistemas de gestión del desempeño si se quiere que conduzca a la ambidestreza. El resultado no sorprende; otros autores sugieren la necesidad de que las empresas alineen objetivos contradictorios y alcancen la ambidestreza. Gil y Spiller (2007) estudian el dilema entre aspiraciones artísticas (creatividad) y necesidades operativas gerenciales (rentabilidad, coherencia de mercado, objetivos de desempeño). Tschang (2007) también aconseja a las empresas que equilibren las tensiones entre racionalización (necesidad de rutinas, objetivos de desempeño) y creatividad (libertad, flexibilidad).

La necesidad de control de la producción (Snell, 1992) demuestra que los objetivos deben establecerse para los empleados, a quienes no se les puede dejar totalmente libres para satisfacer su creatividad e innovación. Las empresas no se arriesgan ni fomentan la creatividad sin ninguna garantía de retorno. Más bien, los riesgos asumidos por las empresas podrían calcularse o los proyectos de innovación en exploración podrían no basarse en nuevas habilidades. Este hallazgo también resuena con investigaciones recientes sobre la relación entre liderazgo y ambidestreza, que muestra que se requiere un estilo de liderazgo flexible (Rosing et al., 2011).

Las situaciones paradójicas creadas por la ambidestreza requieren flexibilidad temporal entre la apertura del comportamiento de liderazgo (es decir, fomentar la experimentación, motivar a tomar riesgos, dar lugar a ideas propias, permitir errores, fomentar el aprendizaje) y cerrar el comportamiento de liderazgo (monitorear y controlar la consecución de objetivos, controlar la adherencia a las reglas, sancionar errores, apegarse a los planes).

Un segundo resultado o conclusión es que la creatividad está vinculada a diferentes tipos de innovación (explotación / exploración). Si este hallazgo no parece muy original, los resultados desmienten la sabiduría convencional de que estos vínculos son "obvios". La creatividad tiene un efecto muy positivo y significativo en las formas de innovación de exploración y explotación. Este resultado fomenta una visión más profunda del concepto de creatividad que reconoce el continuo que abarca, desde la creatividad incremental hasta la divergente (Audia y Goncalo, 2007).

De acuerdo con estudios previos sobre creatividad, encontraron que la creatividad es ligeramente más favorable a la innovación de exploración que a la innovación de explotación, aunque ambos vínculos son estadísticamente significativos y fuertes. Audia y Goncalo (2007) identifican dos tipos de creatividad: la creatividad incremental, que corresponde a la mejora del conocimiento y las ideas existentes, y la creatividad divergente, cuyo objetivo es romper con las ideas y conocimientos existentes. Luego señalan que, a nivel organizacional, los conceptos de exploración y explotación (March, 1991), son directamente comparables con la creatividad divergente e incremental, y

proporcionan evidencia de una relación isomórfica entre los niveles individual y organizacional. Estos dos tipos de creatividad pueden observarse en las empresas de nuestra muestra, en el mismo continuo, sin distinguirse claramente.

En tercer lugar, Brion y Mothe identificaron un papel mediador de la creatividad en un contexto de tensión gerencial, debido a la ambidestreza. Contribuyendo tanto a la creatividad como a la literatura sobre ambidestreza, su investigación muestra que la creatividad es más que un elemento contextual. Es la variable que falta entre dos elementos contextuales antagónicos (toma de riesgos y gestión del desempeño). Asumir riesgos y gestionar el desempeño son antecedentes de la innovación, pero son más efectivos cuando se tiene en cuenta la creatividad. Sin embargo, estos efectos mediadores difieren según la variable independiente que se considere. El efecto mediador es total para la gestión de riesgos, pero sólo parcial para la gestión del desempeño. Por tanto, la gestión del desempeño influye tanto en la creatividad como en la innovación.

Para la gestión del riesgo, los modelos que lo relacionan con la innovación parecen estar sub especificados, porque falta la variable clave de la creatividad, por lo que probablemente sufren un sesgo de estimación. El modelo generado por los investigadores, respalda mejores estimaciones del efecto del riesgo sobre la creatividad, así como, a través de los efectos de mediación, sobre la innovación.

2.3. Hipótesis Específicas y/u Operativas

2.3.1. Hipótesis Operativas

H₁: La comunicación organizacional es un elemento del comportamiento organizacional que fomenta la ambidestreza organizacional en las grandes empresas multinacionales.

H₂: El liderazgo organizacional es un elemento del comportamiento organizacional que fomenta la ambidestreza organizacional en las grandes empresas multinacionales.

H₃: La creatividad es un elemento del comportamiento organizacional que fomenta la ambidestreza organizacional en las grandes empresas multinacionales.

- **Modelo esquemático de la hipótesis.**

$$Y = f (X_1, X_2, X_3)$$

- **Modelo Gráfico de la Hipótesis**

El modelo gráfico presentado en la figura 9 identifica la interacción que tienen las variables independientes con la dependiente.

Figura 9.

Modelo Gráfico de Variables.



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Modelo de Relaciones Teóricas con las Hipótesis

En la siguiente tabla (tabla 2), se muestra la relación existente entre los diferentes autores y las variables de la investigación.

Tabla 2.

Relación Estructural Hipótesis – Marco Teórico

Autores	X₁	X₂	X₃	Y
Bierly y Daly (2007)	✓		✓	✓
Park y Kwon (2020)	✓		✓	✓
Yong y Kwon (2020)	✓		✓	✓
Duwe, Tâube y Nestle (2017)	✓	✓	✓	✓
Baskarada y Watson (2014)		✓		✓
Mihalache, Jansen, Van Den Bosch y Volberda (2014)		✓		✓
Siachou, Gkorezis y Lange (2018)		✓		✓
Revillaa y Rodríguez-Pradob (2011)			✓	✓
Brion y Mothe (2016)			✓	✓

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En esta sección se detalla la estrategia metodológica empleada para llevar a cabo un estudio de campo, con un método cuantitativo. La presente investigación basa su fundamentación en recolectar, medir, analizar e interpretar los datos obtenidos cuyos resultados podrán apoyar o desechar las hipótesis establecidas al inicio de este trabajo.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Con base en los datos a recolectar, esta investigación seguirá un enfoque cuantitativo que permitirá que la información sea sometida a métodos estadísticos para establecer relaciones de correlación y/o causalidad entre las variables independientes de liderazgo, comunicación y creatividad organizacional con la variable dependiente de ambidestreza organizacional.

3.1.1 Tipos de Investigación

Este estudio presenta una investigación aplicada, la cual posee un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y de tipo descriptivo, correlacional y explicativo.

Se sigue un enfoque cuantitativo debido que éste es específico, está centrado en variables, las cuales se pueden tanto medir cómo observar brindando la posibilidad de describir, enlazar, pronosticar e interpretar dichas

variables con el sustento de la revisión de literatura relativa al tema de estudio (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

En cuanto al tipo de investigación y como resultado de la revisión que se ha hecho de la bibliografía estudiada, la investigación será descriptiva al buscar examinar los componentes que conforman la ambidestreza organizacional con la intención de definir las variables, lo que da lugar a que también se dé un tipo correlacional que medir, asocie y prediga dichas variables y así cuantificar las relaciones entre ellas. También del tipo explicativo, ya que busca explicar por qué ocurre dicho fenómeno, identificando los factores o variables que afectan a la ambidestreza organizacional, utilizando métodos y técnicas de análisis estadístico y cuantitativo.

3.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental ya que, como comenta Sampieri (2018), en este tipo de estudios no se manipulan las variables, puesto que son observadas en su entorno natural para así analizarlas. Es una investigación transeccional o transversal dado que los datos son recolectados en un solo momento del tiempo.

Las técnicas empleadas para recolectar los datos que le son útiles a este estudio son la investigación documental e investigación de campo. Se inicia con el acopio de información contenida en libros, informes y otras investigaciones previas del tema o de temas relacionados que puedan nutrir esta investigación. Después, se seguirá con la investigación de campo para que, a través de un

cuestionario, se recolecten y registren datos relativos a la ambidestreza organizacional mediante la recolección de testimonios escritos de una población seleccionada.

3.2 Métodos de recolección de datos

(Figura 10).

Figura 10. Variables de Investigación

<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>X1</p> <p>Liderazgo Organizacional</p>	<p>DEFINICIÓN</p> <p>El liderazgo transformacional es más apropiado para situaciones que requieren un cambio al status quo. Justin Jansen (2009)</p>
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>X2</p> <p>Comunicacion Organizacional</p>	<p>DEFINICIÓN</p> <p>Interacción que comparte dirección y objetivos organizacionales comunes a través del intercambio de información entre los miembros. Shin Hye-young Kwon Sang-jip(2017)</p>
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>X3</p> <p>Creatividad Organizacional</p>	<p>DEFINICIÓN</p> <p>Creación de un nuevo producto, servicio, idea, procedimiento o proceso valioso y útil por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo. Richard W. Woodman John E. Sawyer Ricky W. Griffin (1993)</p>
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Y</p> <p>Ambidestreza Organizacional</p>	<p>DEFINICIÓN</p> <p>Contribuye a detectar los antecedentes, para determinar los cambios competitivos en un entorno volátil y a aprovechar los procesos que ayudan a gestionar los nuevos desafíos y seguir siendo competitivos. O'Reilly III Tushman (2011)</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Métodos de evaluación de expertos.

Se contactó a un comité de expertos quienes validaron que los ítems que conforman el instrumento fueran suficientes, claros, coherentes y relevantes para que la recolección de los datos primarios fuera lo más precisa y apropiada posible. El comité de jueces expertos observó lo siguiente:

- Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal: sugirió que se cambiara de una escala de frecuencia (nunca...siempre) a una escala de satisfacción o acuerdo (muy satisfecho...muy insatisfecho) y que se planteen las preguntas de manera que no parecieran preguntas dicotómicas (si / no). También sugirió verificar que cada ítem contuviera la dimensión de la variable dependiente que mide, verificando que en cada constructo se contengan todas.

- Dr. Abel Partida Puente: sugirió que en el constructo de la variable dependiente se identifiquen y separen en dos los ítems pertenecientes a la dimensión de exploración y explotación. En general, hizo observaciones de forma y dio una buena evaluación al instrumento de acuerdo a la rúbrica que se les proporcionó a los jueces (anexo 2).

- Dr. Klender Aimer Cortez Alejandro: en general observó suficiencia, claridad y relevancia en los ítems. En cuanto al criterio de la coherencia sugirió hacer unos pequeños cambios en cuanto a la redacción para que los ítems fueran más específicos.

- Dr. Arturo Tavizon Salazar: sus observaciones radican en sugerir que la mayoría de los ítems fueran divididos en las variables implícitas que se buscan evaluar, dando un juicio, en general, alto en los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

- Dr. Arístides Alfredo Vara Horna: sugirió la conversión de la perspectiva de lo que mide el instrumento. Originalmente el instrumento orientaba las respuestas del encuestado desde su actuar personal en la empresa en la que laboraba en ese momento, el Dr. Arístides propuso que se respondiera desde la situación que prevalece en la empresa, orientando así las preguntas a medir lo que se hace en la empresa encuestada. De igual forma, sugirió que las preguntas se realicen en un lenguaje más comprensible y que se cambiara el nivel jerárquico del sujeto a encuestar con la intención de que estuviera en más amplias posibilidades de que la encuesta fuera contestada.

3.3 Población y censo

Para determinar la población de estudio se buscó la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2021) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en México y se encontró que más del 90% de las empresas de la industria automotriz estaban localizadas en cuatro municipios del Estado de Nuevo León (Apodaca, General Escobedo, Monterrey y Santa Catarina) y cumpliendo las características seleccionadas para este estudio que fuera: grandes empresas de más de 101 empleados, como lo señala la Secretaría de Economía donde menciona que dentro de la categoría de grandes empresas caen aquellas instituciones con más de 101 trabajadores.

La otra característica de filtro es que fueran multinacionales, por lo que los elementos que cumplieron con todas particularidades fueron 50 empresas del sector.

Es importante mencionar que no se utilizó la fórmula para calcular la muestra representativa de la población ya que se hizo un censo enviando la encuesta a todas las empresas, privilegiando las características de precisión, eficiencia, representatividad y validez de los resultados que ofrece el censo, como justificante. El censo es una operación estadística que difiere de otras técnicas de muestreo, ya que no se basa en la recopilación de datos de una muestra representativa, sino que abarca a toda la población objetivo (Vivanco, 2005). El objetivo del censo es obtener un panorama completo y exhaustivo de la población en estudio, lo que proporciona una base sólida de datos para el análisis y la toma de decisiones. Al no depender de una muestra, se busca reducir los errores de estimación y obtener resultados precisos y representativos de toda la población.

Se obtuvieron 50 respuestas de todas las empresas, sin embargo, se desecharon cuatro instrumentos después de la limpieza de datos pertinente, empleando finalmente para esta investigación la cantidad de 46 encuestas.

3.3.1 Sujetos de estudio

El sujeto de estudio son el presidente, director o gerente general de los niveles jerárquicos superior o el gerente de área, administración de ventas, etc., de los

mandos medio de las grandes empresas multinacionales de la industria automotriz del estado de Nuevo León, por considerar que ellas y ellos con su visión y experiencia, son quienes conocen las estrategias y mejores prácticas de operación y respuesta con que las empresas determinan su funcionamiento, éxito y supervivencia, por lo que pueden evaluar los elementos del comportamiento organizacional que fomentan la ambidestreza organizativa.

3.4 Métodos de Análisis

Una vez obtenidos los resultados de los instrumentos completados, los datos se analizaron primero a través del método de estadística descriptiva para validar el contenido y la fiabilidad del instrumento y después se realizó un análisis de correlación con la regresión lineal múltiple que permitió determinar la relación existen entre la ambidestreza organizacional y las variables independientes de liderazgo, comunicación y creatividad institucional.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis riguroso y sistemático de los datos recopilados, respaldado por los métodos y la técnica empleados. El objetivo final es proporcionar una comprensión clara y significativa de los resultados de esta investigación, así como la relevancia en el contexto más amplio del campo de estudio.

4.1 Prueba Piloto

Según Vara Horna (2017) al decir que un instrumento de medición es fiable, se deduce que cada vez que ese instrumento se aplique en circunstancias similares a la original, los resultados que se generen deberán de ser los mismos; mientras que la validez garantiza que ese instrumento valúa lo que indica. En una investigación científica es vital verificar que el instrumento que se utilizará cumpla con estas dos características ya que, independientemente de que nos permitirá identificar errores realizados durante su elaboración y que pudieran sesgar nuestra investigación, esto sería el primer respaldo de la investigación científica. La prueba piloto a que se sometió esta investigación tiene como intención la de asegurar que los resultados finales obtenidos tengan una base válida y fiable.

El cuestionario se aplicó a una pequeña muestra no aleatoria de 20 encuestados. A los datos obtenidos en cada constructo se les realizó un análisis del Alpha de Cronbach preliminar para corroborar que las variables obtuvieron puntuaciones óptimas (entre 0.70 y .90) como se puede observar en la Tabla 3.

En la primera columna se muestran los coeficientes del Alpha de Cronbach con el instrumento original de 30 ítems, en donde se observa que las tres variables independientes y la variable dependiente en conjunto tienen índices mayores a .900. Por lo tanto, fue importante evaluar la validez del instrumento y asegurarse de que están midiendo correctamente las variables de interés. Se observaron ítems que repartían su carga entre diversas variables. Con la intención de mejorar la validez del instrumento, se conservaron los ítems de la encuesta original, como sigue: para el constructo de ambidestreza organizacional, se mantienen los ítems 14, 15, 16 y 18; para el constructo de comunicación organizacional, se conservan los ítems 19, 22 y 23; para el constructo de liderazgo organizacional, se usan los ítems 25, 27 y 30; mientras que para el constructo de creatividad organizacional se emplean los ítems 31, 32 y 34 (ver ANEXO 3). Esto permitió reducir las posibilidades de obtener colinealidad entre las variables de estudio. El coeficiente de Alfa de Cronbach de todas las variables es aceptable, como se muestra en la última columna, quedando una encuesta de 13 ítems en la sección 3.

Tabla 3. Coeficiente de Alpha de Cronbach

VARIABLES	COEFICIENTE	COEFICIENTE
	DE ALPHA (30 ÍTEMS)	DE ALPHA (13 ÍTEMS)
X ₁ : Comunicación Organizacional (CO)	.956	.910
X ₂ : Liderazgo Organizacional (LO)	.956	.880
X ₃ : Creatividad Organizacional (CR)	.948	.893
Y: Ambidestreza Organizacional (AO)	.916	.886

Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Medición del análisis factorial confirmatorio con la prueba piloto

En cuanto a la comprobación de la validez de los ítems, se realizó un análisis factorial (Tabla 4) para corroborar la pertinencia de los ítems con los constructos que se propusieron en el instrumento elaborado para esta investigación; los resultados mostraron la validez discriminante para tres variables independientes que fueron: comunicación organizacional, liderazgo organizacional y creatividad organizacional.

Este análisis factorial de la validez de constructo, fue basado en la estructura simple propuesta por Thurstone (1935). La estructura simple es un modelo teórico que describe la estructura subyacente de las relaciones que existe entre los ítems; para esta investigación, se confirmaron las tres variables independientes, así como la variable dependiente que se habían definido en el instrumento, lo que permitió conservar los ítems propuesto para cada variable.

Tabla 4. Análisis factorial confirmatorio

	Componente			
	1	2	3	4
27. En la empresa se motiva a los trabajadores para que se esfuercen en cumplir con las metas y objetivos a pesar de los obstáculos.	0.774			
30. En la empresa se fomenta la discusión abierta en reuniones tanto formales como informales para compartir ideas y mejoras.	0.750			
25. En la empresa, los diferentes grupos de trabajo cooperan para mejorar los procesos.	0.663			
22. En la empresa se asegura la existencia de áreas dedicadas a los procesos de mejora continua.		0.892		
23. En la empresa se asegura la existencia de procesos de mejora continua en todas las áreas.		0.865		

19. En la empresa se promueve un sistema de incentivos en el cual los beneficios individuales dependen de los resultados del equipo por sus esfuerzos en innovar.	.747
31. En la empresa se comunican las responsabilidades de manera clara tanto para las tareas cotidianas, como para las tareas nuevas.	.838
32. En la empresa se establecen de manera clara las metas tanto de eficiencia como las de innovación.	.764
34. En la empresa se impulsa a los trabajadores a buscar nuevas maneras de hacer las cosas.	.690
16. La empresa permite que sus trabajadores cambien la forma como se organizan para trabajar, ya sean en actividades fijas y centralizadas o a proyectos.	.726
18. La empresa establece unidades de negocio centralizadas así como descentralizadas para la exploración y explotación de productos/servicios.	.698
15. La empresa mantiene una serie de proyectos flexibles para responder a las demandas/cambios del mercado.	.674
14. La empresa fomenta procesos tanto para la exploración como para la explotación eficiente de productos/servicios.	.662

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

4.2 Resultados finales

Una vez definido un instrumento confiable se aplicaron los cuestionarios en su totalidad a las grandes empresas multinacionales del sector automotriz considerando, como ya se mencionó 46 encuestas de una población de 50 empresas.

A continuación, se presentan los resultados finales, iniciando con las pruebas de fiabilidad y validez de los constructos con el total de los encuestados,

seguido de la estadística descriptiva del perfil del encuestado y de la empresa y finalmente la estadística de regresión.

Tabla 5. Coeficiente de Alpha de Cronbach

VARIABLES	Fiabilidad (Alfa de Cronbach)	Peso Factorial		Varianza total explicada
		Mínimo	Máximo	
Y: Ambidestreza Organizacional (4)	0.886	0.678	0.834	75.610%
X ₁ : Comunicación Organizacional (3)	0.910	0.767	0.936	87.934%
X ₂ : Liderazgo Organizacional (3)	0.880	0.768	0.864	81.246%
X ₃ : Creatividad Organizacional (3)	0.893	0.734	0.902	83.090%

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

La tabla 5 muestra la fiabilidad de los constructos ya también mencionada en la tabla 3 cuando se compararon con las alfas del instrumento original, los cuales muestran una alta consistencia interna (AO=0.886; CO=.0910; LO=0.880 y CR=0.893), midiendo de manera confiable los constructos que representan. En cuanto al peso factorial se observa que su correlación es positiva y coherente con los constructos teóricos; en la anterior tabla, AO tiene peso factorial de 0.678 - 0.834; CO=0.767 - 0.936; LO=0.768 - 0.864 y CR=.0734 - 0.902. Los valores obtenidos en la varianza total explicada (AO=75.610%; CO=87.934%; LO=81.246% y CR=83.090%) demuestran que los elementos que se usaron en esta medición capturaron una cantidad de información sustancial de la variabilidad en cada variable, siendo el constructo de comunicación organizacional el que posee una varianza mayor comparado con el resto de las variables.

4.2.1 Estadística Descriptiva

A continuación, se inicia con la tabla 6 el análisis observando la información arrojada en la descripción de las variables de este estudio. Las medias que arrojaron las variables oscilan entre 3.831 para la Ambidestreza Organizacional y 4.253 para el Liderazgo Organizacional. La desviación estándar muestra una dispersión de datos del 0.914 para AO, CO con 1.066; LO con 0.864 y CR con 1.025 alrededor de la media; valores más altos de desviación estándar indican una mayor dispersión de los datos. En este caso, los datos sugieren que CO y CR tienen una dispersión ligeramente mayor en comparación con AO y LO.

Tabla 6.
Descripción de las variables de estudio

	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Significancia Normalidad Kolmogorov - Smirnov
Ambidestreza Organizacional	3.831	.914	-0.245	-1.419	.0001
Comunicación Organizacional	3.782	1.066	-0.778	-0.169	0.062
Liderazgo Organizacional	4.253	.864	-1.909	4.224	0.001
Creatividad Organizacional	3.833	1.025	-0.923	.247	0.000

Rango: 1 – 5, (1= Nunca, 2=Casi nunca, 3=Ocasionalmente, 4=Casi siempre, 5=Siempre)

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

En cuanto a la asimetría y curtosis obtenida por cada variable donde AO=-.245 y -1.419 respectivamente; CO=-.778 y -.169; LO=-1.909 y 4.224, mientras que CR=-.923 y .247. Se refleja que todos los constructos poseen una asimetría

negativa lo que indica que la distribución que presentan los datos hace que se inclinen hacia la izquierda por tener más valores por debajo de la media y una cola izquierda más larga, siendo LO el que posee el sesgo más pronunciado hacia la izquierda. Con respecto a la curtosis, LO obtuvo el valor positivo mayor de los datos, indicando que la distribución es más puntiaguda y concentrada si se compara con una distribución normal; para el resto de las variables que presentan curtosis negativa indican que poseen distribuciones ligeramente planas. Por otra parte, los resultados de la tabla 6 sugieren que solo la Comunicación Organizacional sigue una distribución normal, según los resultados de la prueba de Kolmogorov – Smirnov, ya que presenta una significancia menor a .05 lo que resulta en evidencia suficiente para aceptar la hipótesis nula de que los datos siguen una distribución normal, por lo que el resto de las variables, rechazan la hipótesis nula al no presentar normalidad en sus distribuciones.

Adicionalmente, se observó el perfil de la población consistente en el sexo del o la encuestada, el nivel jerárquico, número de trabajadores en la empresa y el nivel de estudios del encuestado.

- **Perfil del Encuestado y de la Empresa**

En cuanto al sexo de los entrevistados, como muestra la figura 11, el 57% correspondía al sexo masculino y un 43% al sexo femenino. Esto representa que, aunque ligeramente prevalece la participación de los hombres en el estudio, existe paridad en cuanto a la manera de pensar de los encuestados, lo cual es importante ya se puede asegurar la representatividad de la diversidad de

opiniones y perspectivas que existen en la organización evitando sesgos por perspectiva de género.

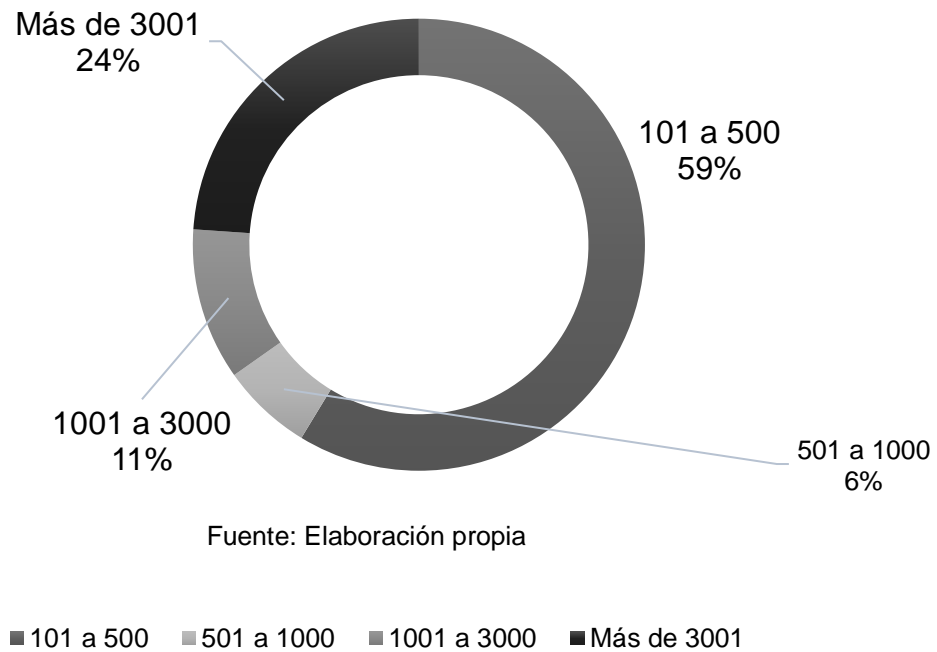
Figura 11.
Gráfico de los resultados sobre sexo

Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se observa que casi dos terceras partes de las grandes empresas multinacionales ubicadas en Nuevo León encuestadas, tienen menos de 1000 empleados; en menor forma, también se tiene participación de empresas con más de mil o tres mil empleados en su plantilla.

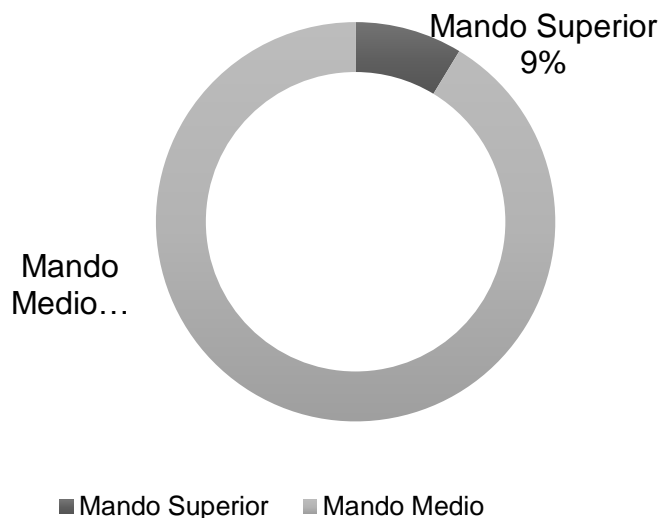
Figura 12.

Gráfico de los resultados sobre el número de empleados



Con respecto a los mandos jerárquicos, casi en su totalidad de los encuestados pertenecen a mandos medios tales como gerentes de área en las empresas participantes (Figura 13); opinión que resulta importante, ya que estos son los responsables de ejecutar las políticas y estrategias establecidas por la alta dirección, así como de transmitir las necesidades y demandas de los trabajadores a los niveles superiores de la organización. Además, su visión y percepción de la situación en la organización pueden aportar información valiosa para entender cómo se están implementando las prácticas y estrategias enfocadas en la ambidestreza organizativa.

Figura 13. Gráfico de los resultados sobre el nivel jerárquico

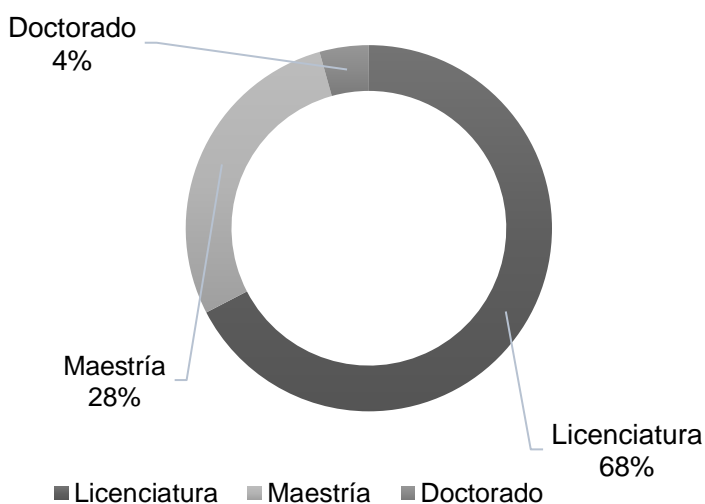


Fuente: Elaboración propia

La figura 14 muestra el nivel de estudios que corresponde a los encuestados donde se observa que el 100% de los encuestados poseen un grado académico mínimo de licenciatura y una tercera parte de aquellos, posee un posgrado.

Figura 14.

Gráfico de los resultados sobre el nivel de estudios.



Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis estadísticos explicativos

Para la presente investigación se definió entre los objetivos que los datos recolectados serían procesados a través un análisis estadístico de correlación de Spearman, y un análisis de regresión lineal múltiple, que permita predecir el comportamiento de la variable dependiente a partir de determinadas variables independientes.

a) Modelo de análisis inicial

El modelo de análisis inicial tiene un valor de R de 0.787, lo que indica que hay una correlación positiva fuerte entre las variables dependientes e independientes. El valor de R cuadrada (R^2) de 0.619 sugiere que el modelo explica el 61.9% de la variabilidad en los datos; lo que quiere decir que este modelo indica un resultado positivo al señalar que las variables independientes de comunicación organizacional, liderazgo organizacional y creatividad organizacional explican un 62% la influencia que tienen sobre la ambidestreza organizacional en las grandes empresas multinacionales del sector automotriz en Nuevo León. (Tabla 7). De igual forma, se debe de tener en cuenta que el valor de R^2 ajustado de 0.592 indica que el modelo se ajusta menos a los datos que el valor de R^2 sin ajustar, lo que implica que puede haber algunos términos en el modelo que no son significativos.

El error estándar en la estimación de 0.584 indica que el modelo es capaz de predecir con precisión la variable dependiente. Un valor bajo de error estándar en la estimación sugiere que el modelo es preciso en sus predicciones. El valor de Durbin-Watson de 1.942 indica que no hay auto correlación en los

errores, por lo que los errores de predicción no están relacionados entre sí, refiriendo que el modelo se ajusta bien a los datos.

Tabla 7
Modelo del Análisis Inicial

R	R ²	R ² ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
0.787	0.619	0.592	0.584	1.942

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

b) Análisis de la Varianza (ANOVA):

Sampieri (2014) menciona que este análisis se utiliza en estadística para el análisis de la diferenciación entre sí de dos o más grupos de una manera que sea significativa tanto en sus medias como en sus varianzas. En esta investigación, el modelo observado en la Tabla 8, la suma de cuadrados del modelo es de 23.289, con 3 grados de libertad, lo que indica que el modelo tiene cierta capacidad para explicar la variabilidad de la variable dependiente. La media cuadrática del modelo es de 7.763, lo que sugiere que el modelo explica una cantidad significativa de la variación en la variable dependiente. El valor F obtenido del modelo es de 22.731, lo que indica que la relación entre las variables independientes y la variable dependiente es significativa.

Además, el valor de significancia de 0.000, lo que explica que existen diferencias muy significativas entre al menos algunos de los grupos analizados en el estudio. La suma de cuadrados de residuos es de 14.343 con 42 grados de libertad y una media cuadrática de 0.342, lo que sugiere que el modelo tiene un buen ajuste a los datos. La suma de cuadrados total es de 37.632, con 45 grados

de libertad, lo que indica que el modelo explica una cantidad significativa de la variabilidad en la variable dependiente.

En otras palabras, estos resultados indican que el modelo de regresión tiene un buen ajuste y es capaz de explicar la variabilidad en la variable dependiente.

Tabla 8
Análisis de ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	23.289	3	7.763	22.731	0.000
Residuo	14.343	42	0.342		
Total	37.632	45			

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

c) Estadísticas de colinealidad

En relación a los estadísticos de colinealidad (Tabla 9) la variable independiente de comunicación organizacional presenta una tolerancia de 0.579 y un factor de inflación de la varianza (VIF) de 1.729; el liderazgo organizacional, reflejó una tolerancia de .426 con un VIF de 2.346 mientras que para la creatividad organizacional se obtuvo una tolerancia de .446 y un VIF de 2.244. Con lo anterior se deduce que el modelo no presenta multicolinealidad al presentar valores menores a 3.

Tabla 9
Estadísticas de colinealidad

Modelo	Tolerancia	VIF
Comunicación Organizacional	0.579	1.729
Liderazgo Organizacional	0.426	2.346
Creatividad Organizacional	0.446	2.244

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS.

d) Análisis de Correlación:

Debido a que el análisis de los datos arrojó en la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov que los datos no presentaban normalidad, se lleva a cabo un análisis de correlación de Spearman, la cual es una medida útil para conocer la relación que presentan dos variables basándose en los rangos de los valores en lugar de los valores exactos.

El resultado arrojado en este análisis (Tabla 11) mostró que la ambidestreza organizacional presenta una correlación mayor con el liderazgo organizacional con un valor de 0.757; seguido por la creatividad organizacional (0.673) y la comunicación organizacional (.637). En este tipo de análisis, el resultado que oscila entre un valor de -1 y 1, indican la fuerza y la dirección de la relación entre las variables.

La correlación no paramétrica que muestra el liderazgo organizacional con la creatividad organizacional es la que sobresale de manera importante al presentar un valor de 0.677. Las correlaciones de liderazgo organizacional con comunicación y comunicación organizacional con creatividad organizacional presentan una correlación de 0.593 y 0.644, respectivamente.

En resumen, se observa una fuerte correlación entre el liderazgo y la ambidestreza, así como con la creatividad organizacional. También se destaca la correlación entre el liderazgo y la creatividad, proporcionando información importante sobre las interacciones entre estas variables en el contexto organizacional.

Tabla 10.
Correlación no paramétrica de Spearman

Variables	Ambidestreza Organizacional	Comunicación Organizacional	Liderazgo Organizacional	Creatividad Organizacional
Ambidestreza Organizacional	--			
Comunicación Organizacional	0.637**	--		
Liderazgo Organizacional	0.757**	0.593**	--	
Creatividad Organizacional	0.673**	0.644**	0.677**	--

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

e) Análisis de Regresión Lineal Múltiple:

La regresión múltiple es utilizada en el análisis del efecto existente entre dos o más variables independientes sobre una variable dependiente, considerándose una extensión de la regresión lineal, pero con más variables independientes (Sampieri, 2017).

La Tabla 12 muestra el grado de predicción de la comunicación organizacional, el liderazgo organizacional y la creatividad organizacional, sobre la ambidestreza organizacional. El coeficiente estandarizado Beta de liderazgo organizacional es 0.402, lo que indica que esta variable tiene el mayor efecto positivo significativo

sobre la ambidestreza organizacional. El coeficiente estandarizado Beta de comunicación organizacional es 0.254, lo que indica que esta variable también tiene un efecto positivo significativo en la ambidestreza organizacional. El coeficiente estandarizado Beta de creatividad organizacional es 0.239, lo que indica que esta variable tiene un efecto positivo, pero no significativo en la ambidestreza organizacional.

Tabla 11. Análisis de Regresión Lineal Múltiple

Modelo	Coeficientes Estandarizados Beta	t	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
				Inferior	Superior
(Constante)		.860	.395	-.511	1.270
Comunicación Organizacional	.254	2.027	.049	.001	.435
Liderazgo Organizacional	.402	2.757	.009	.114	.737
Creatividad Organizacional	.239	1.675	.101	-.044	.470

Notas: R=.787; R²=.619

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

Los valores t y sig. para cada una de las variables predictoras indican que el liderazgo organizacional es la variable más significativa, seguida por la comunicación organizacional y finalmente por la creatividad organizacional, que como se dijo, no presenta significancia. El intervalo de confianza del 95% indica que el liderazgo organizacional tiene un rango de efecto significativo en la ambidestreza organizacional que se extiende desde 0.114 a 0.737, mientras que la comunicación organizacional tiene un rango de efecto significativo que se extiende desde -0.001 a 0.435. El intervalo de confianza del 95% para la creatividad organizacional indica que el efecto no es significativo, ya que el intervalo de confianza incluye el valor cero al ir desde el -.044 al .470.

Los estadísticos de colinealidad, como la tolerancia y el VIF, indican que las variables predictoras no están altamente correlacionadas entre sí, lo que sugiere que el modelo de regresión múltiple es adecuado (Tabla 9). Finalmente, el modelo tiene un buen ajuste con $R=0.787$ y $R^2=0.619$, lo que indica, como ya se mencionó, que las variables predictoras explican el 62% de la variabilidad en la ambidestreza organizacional.

A manera de sustentar lo anterior, la tabla 13 presenta como se comporta el modelo sin la injerencia de la creatividad organizacional al mostrar que la variable de creatividad organizacional si fomenta la ambidestreza organizacional, pero con un aporte muy bajo al modelo, aproximadamente un 2%, y no es un aporte de manera estadísticamente significativa.

Tabla 12. Análisis de Regresión Múltiple sin la creatividad organizacional

Modelo	Coeficientes Estandarizados Beta	t	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
				Inferior	Superior
(Constante)		0.875	0.387	-0.514	1.302
Comunicación Organizacional	0.310	2.522	0.015	0.053	0.479
Liderazgo Organizacional	0.540	4.385	0.000	0.309	0.834

Notas: $R=.770$; $R^2=.593$; VIF CO=1.603; VIF LO=1.603; Tolerancia CO=.624; Tolerancia LO=.624; $F=31.377$; Sig=.000; Durbin-Watson= 1.776

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del software IBM SPSS

En resumen, los resultados del análisis indican que el liderazgo organizacional y la comunicación organizacional son variables significativas para predecir la ambidestreza organizacional, mientras que la creatividad organizacional es una variable marginal.

4.4. Comprobación de Hipótesis

La tabla 13 muestra los resultados obtenidos de acuerdo a las hipótesis establecidas al inicio de esta investigación, en la cual se puede concluir que dos de las hipótesis han sido aceptadas al encontrarse evidencia estadística y bibliográfica de que la Comunicación Organizacional y el Liderazgo Organizacional son elementos del Comportamiento Organizacional que fomentan la Ambidestreza Organizacional en las grandes empresas multinacionales de la industria automotriz en Nuevo León, México. En cuanto a la hipótesis que contempla a la variable independiente de Creatividad Organizacional ha sido rechazada debido a que los datos no proporciona suficiente evidencia para apoyarla.

La comunicación organizacional muestra una correlación significativa con la variable dependiente, aunque no es la más fuerte, y tiene un coeficiente positivo y significativo en la regresión robusta, lo que indica que existe una relación positiva entre la comunicación organizacional y la ambidestreza organizacional.

En el caso de la hipótesis 2, la correlación de Spearman muestra la correlación positiva más fuerte entre el liderazgo organizacional y la variable dependiente, mientras que en el análisis de la regresión lineal múltiple la significancia se localiza en un valor apto; por lo tanto, se respalda esta hipótesis. Con la hipótesis 3 se muestra una correlación fuerte, de hecho, es la segunda más fuerte, entre la creatividad y la ambidestreza organizacional, pero la regresión lineal múltiple indica que la creatividad organizacional no posee un

impacto significativo en la variable dependiente lo que provoca que la hipótesis sea rechazada.

Esto no necesariamente significa que la hipótesis es incorrecta; tampoco quiere decir que la idea subyacente es falsa. Simplemente significa que no se ha demostrado con suficiente evidencia estadística que esta hipótesis es verdadera en la población analizada por este estudio.

Tabla 13
Comprobación de las hipótesis

Hipótesis	Resultados
H ₁ : La comunicación organizacional es un elemento del comportamiento organizacional que fomenta la ambidestreza organizacional en las organizaciones.	APROBADA
H ₂ : El liderazgo organizacional es un elemento del comportamiento organizacional que fomenta la ambidestreza organizacional en las organizaciones.	APROBADA
H ₃ : La creatividad organizacional es un elemento del comportamiento organizacional que fomenta la ambidestreza organizacional en las organizaciones.	RECHAZADA

Fuente: Elaboración propia

4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan los principales logros alcanzados por esta tesis de acuerdo al cumplimiento de los objetivos, así como la síntesis, los hallazgos y la discusión de resultados que contempla las implicaciones prácticas, las limitaciones de la investigación y las recomendaciones.

Además, se describen de manera individual el cumplimiento de los objetivos generales y metodológicos propuestos; de igual forma, se contestó la pregunta de investigación mediante los resultados en la comprobación de hipótesis y se validaron las hipótesis propuestas.

- *Analizar los antecedentes de los elementos del comportamiento organizacional que impactan en la ambidestreza organizacional.*

En este objetivo, se realizaron actividades que permitieron contextualizar el problema de investigación y conocer los antecedentes teóricos del fenómeno a investigar. Se identificaron las causas y consecuencias del problema, se estableció la importancia de la industria automotriz en el estudio y se planteó teóricamente el problema de investigación. Además, se definieron la pregunta central, los objetivos generales y metodológicos, las hipótesis, la metodología y las delimitaciones. Todo lo anterior permitió sentar las bases para llevar a cabo la investigación de manera adecuada y rigurosa.

- Establecer el marco teórico que permita justificar a los elementos del comportamiento organizacional que impactan en la ambidestreza organizacional.

El objetivo ha sido cumplido de manera satisfactoria. Para lograrlo, se llevó a cabo una exhaustiva recopilación de información actualizada y clásica de todas y cada una de las variables tanto dependiente como independientes, haciendo una revisión de las teorías y definiciones existentes, así como las investigaciones aplicadas.

Durante la investigación, se compiló información relevante de diversas fuentes, tales como libros, revistas especializadas, tesis doctorales y publicaciones científicas, con el fin de obtener una visión completa y actualizada del tema en cuestión. Se ha profundizado en las teorías más importantes relacionadas con el comportamiento organizacional y se han identificado los elementos que impactan en la ambidestreza organizacional, conformando un marco teórico con un enfoque crítico y reflexivo

- Generar un instrumento de medición confiable para evaluar las variables propuestas. Validar y aplicar el instrumento a las grandes empresas multinacionales ubicadas en el estado de Nuevo León para determinar los elementos del comportamiento organizacional que impactan en la ambidestreza organizacional.

El objetivo se cumplió, ya que se generó un instrumento de medición compuesto por 13 ítems distribuidos en tres variables independientes y la variable dependiente, el cual fue validado por expertos y sometido a una prueba piloto. Además, las pruebas de fiabilidad arrojaron una alta consistencia interna entre los elementos de la escala de medición utilizada en la investigación. Posteriormente, se aplicó el instrumento a grandes empresas multinacionales ubicadas en el estado de Nuevo León y se pudo determinar los elementos del comportamiento organizacional que impactan en la ambidestreza organizacional; por lo tanto, se cumplió el objetivo planteado en la investigación.

En cuanto a la síntesis, hallazgos y discusión de resultados que mostró la data obtenida y analizada, se observa en primer lugar, que el Alfa de Cronbach junto con el análisis factorial respaldan la fiabilidad y validez del instrumento utilizado para medir las variables, lo cual es positivo.

Las correlaciones de Spearman muestran que todas las variables predictoras están significativamente correlacionadas con la variable dependiente y entre sí, lo cual sugiere que hay una alta interrelación entre las variables. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la correlación no implica causalidad, es decir, que no se puede afirmar con certeza que la comunicación organizacional, el liderazgo organizacional y la creatividad organizacional causan directamente la ambidestreza organizacional, ya que existen otros factores que pueden influir en este resultado. No obstante, estos resultados son un indicio importante de que estos factores están relacionados y que podrían ser importantes para fomentar la ambidestreza organizacional en las organizaciones.

Por otra parte, según los resultados de la regresión lineal, el liderazgo organizacional parece ser el factor más influyente en la variable dependiente, seguida de la comunicación organizacional y la creatividad organizacional; sin embargo, esta última no es significativa por lo que se tuvo que rechazar.

Es importante tener en cuenta que, aunque una variable no sea estadísticamente significativa para este estudio en particular, todavía puede ser importante en el contexto de la investigación y puede ser relevante para la

comprensión general del fenómeno estudiado. Por lo tanto, es importante analizar y reportar todas las variables, tanto las significativas como las no significativas, y considerar el contexto y la relevancia práctica de cada una de ellas en la interpretación de los resultados.

El resultado obtenido para la variable independiente de Comunicación Organizacional se respalda con la literatura que demuestra que una comunicación sustanciosa entre los miembros de los equipos directivos superiores conduce a una mayor efectividad del equipo y mejora el desempeño de la empresa (Ancona y Caldwell, 1988; Foo et al., 2006; Smith et al., 1994). Estos puntos sugieren que cuando existe riqueza en la comunicación entre el director de la empresa y el equipo directivo superior, se potenciarán dichos beneficios impactando sobre la ambidestreza. Por el contrario, la mala comunicación entre el director de la empresa y los otros miembros del equipo directivo superior puede impedir que se beneficie plenamente de estas influencias beneficiosas, lo que debilita la capacidad de la empresa para perseguir la ambidestreza.

Además, los estudios sobre el papel de las prácticas de recursos humanos en la ambidestreza organizacional sugieren que el contexto organizacional, incluidas las prácticas de comunicación, pueden desempeñar un papel importante en la configuración de la ambidestreza (Mom et al., 2018). La comunicación eficaz dentro de una organización puede facilitar el intercambio de ideas, el intercambio de conocimientos y la colaboración, que son esenciales para la ambidestreza.

En cuanto a la aceptación de la hipótesis correspondiente al liderazgo organizacional, se refrenda lo varios estudios han examinado sobre el impacto del liderazgo organizacional en la ambidestreza organizacional. Jansen et al. (2016) investigaron los roles directos de los altos ejecutivos para facilitar la ambidestreza en los niveles jerárquicos más bajos a través de sus comportamientos de liderazgo de apoyo (Jansen et al., 2016). Descubrieron que los altos ejecutivos pueden dar forma a la ambidestreza en los niveles más bajos mediante la creación de un contexto organizacional de apoyo. Esto destaca la importancia del liderazgo senior en la promoción de comportamientos ambidiestros en toda la organización. Mihalache et al. (2013) examinaron las interrelaciones entre el liderazgo y la estructura organizacional para influir en la ambidestreza organizacional, descubrieron que la eficacia del liderazgo en la promoción de la ambidestreza está influenciada por la estructura organizativa. Esto sugiere que la relación entre liderazgo y ambidestreza depende del contexto organizacional.

Asimismo, Chang y Hughes (2012) se centraron en las características de los altos directivos y la estructura organizativa para facilitar la ambidestreza de la innovación en las pequeñas y medianas empresas (pyme), su investigación concluyó que las estructuras organizativas internacionales correctas y los estilos de liderazgo apropiados pueden permitir que las pyme logren un equilibrio entre las innovaciones exploratorias y explotadoras, lo cual es esencial para la ambidestreza. Kauppila & Tempelaar (2016) examinaron los determinantes de la ambidestreza a nivel individual y encontraron que los factores psicológicos y el liderazgo predicen el comportamiento ambidiestro de los empleados al detectar

que la autoeficacia general y la orientación al aprendizaje predicen positivamente el comportamiento ambidiestro, y los empleados exhiben una mayor ambidestreza cuando los gerentes de grupo demuestran un liderazgo paradójico.

La falta de significancia de la variable independiente de Creatividad Organizacional en relación con la Ambidestreza Organizacional puede ser justificada teóricamente con estudios que afirman que la creatividad organizacional, de manera indirecta puede contribuir a la ambidestreza. Dewett, (2007) y Tesluk et al., (1997) en sus investigaciones consideran más importante el contexto organizativo y las condiciones específicas que favorecen la creatividad, como el asumir riesgos en la organización, lo que realmente dirige hacia la ambidestreza. Además, se ha argumentado que la creatividad no solo es impulsada por incentivos gerenciales para asumir riesgos, autonomía o libertad, sino que también debe ser controlada mediante sistemas de gestión del rendimiento si se pretende que conduzca a la ambidestreza innovadora. Investigaciones anteriores han destacado la necesidad de alinear objetivos contradictorios y así lograr la ambidestreza (Gil y Spiller, 2007; Tschang, 2007).

Estas investigaciones sugieren que las empresas necesitan equilibrar las tensiones entre la racionalización y la creatividad, así como establecer objetivos y controles de resultados para canalizar la creatividad de los empleados hacia resultados concretos. Las empresas no pueden asumir riesgos o fomentar la creatividad sin tener en cuenta la necesidad de retorno y el cálculo de riesgos por lo que podría concluirse que la creatividad juega un papel indirecto en la

ambidestreza organizacional, ya que necesita de otras condiciones o elementos para poder figurar en el modelo.

De esta manera, la falta de significancia de la variable de creatividad organizacional en relación con la ambidestreza organizacional puede explicarse teóricamente por la necesidad de considerar el contexto organizativo, la gestión del rendimiento, el equilibrio de tensiones, la combinación de comportamientos de liderazgo u otros elementos para que exista un impulso en la ambidestreza organizacional.

En definitiva, este estudio comprobó que la comunicación organizacional junto con el liderazgo organizacional son elementos que fomentan la ambidestreza organizacional en las grandes empresas multinacionales de la industria automotriz en Nuevo León, información que contribuye al conocimiento científico y puede ser útil y valiosa para las empresas en su toma de decisiones.

- Implicaciones prácticas:

Las grandes empresas mundiales como Amazon, Google, Apple, 3M, Procter & Gamble y Tesla son reconocidas por ser organizaciones ambidiestras, con abundantes recursos y procesos flexibles que permiten experimentar en sus rutinas y mantenerse competitivas en entornos desafiantes, caracterizados por la fragilidad, ansiedad, no linealidad e incompreensión que generan (también conocidos como entornos BANI). Para las organizaciones que no tienen estas "cualidades deseables", pueden beneficiarse de los hallazgos de esta

investigación al acondicionar su capital humano a través de los elementos del comportamiento organizacional, en particular, al promover comportamientos que fomenten la creatividad organizacional. Esto permitirá convertirse en organizaciones ambidiestras y no sucumbir en ambientes caóticos, agravados por la pandemia del SARS-CoV-2.

- Limitaciones de la investigación:

Esta investigación se realizó en medio de una contingencia sanitaria que provocó un confinamiento a nivel mundial y que provocó que los procesos en las empresas como se conocían antes del 2020, sufrieran impactantes interrupciones. Partiendo de eso, las limitaciones afectaron a la investigación: primero, cuando se lanzó el instrumento, muchas empresas no permitían el acceso a sus instalaciones o se encontraban trabajando de manera remota, por lo que se tuvieron que enviar de manera electrónica las encuestas, esperando que fueran contestadas; segundo, algunos de los participantes pudieron desarrollar confusión al contestar la encuesta en determinados ítems, al no saber si responder por los procesos que se hacían antes, después o durante la pandemia.

En el caso del modelo de regresión robusta presentado en esta investigación, es importante tener en cuenta que el modelo no es necesariamente una representación completa de todos los factores que pueden influir en la variable dependiente, y puede haber otras variables que también pueden tener un impacto significativo. Por lo tanto, sería recomendable realizar análisis adicionales para comprender completamente los factores que afectan

dicha variable dependiente. También para corroborar la significancia del Liderazgo Organizacional podrían considerarse una población más amplia o el contexto del estudio.

Otra limitación que puede señalarse es la falta de estudios previos de investigación sobre el tema ya que aún hay muchos temas o factores que pueden tener influencia en la construcción de la ambidestreza organizacional y que todavía no han sido aprovechados.

Una última limitación corresponde a la complejidad que demuestra el capital humano lo que provoca que su comportamiento a nivel individual sea variable, cambiante, difícil de recolectar y de interpretar ocasionando que no se alcance el objetivo deseado en la manera esperada.

- Recomendaciones:

Cómo se ha mencionado, los estudios existentes, aunque un tanto numerosos no profundizan en las relaciones que podrían influir en el desarrollo de la capacidad de ambidextría en una organización porque lo que se sugiere ampliar los factores que pudieran generar un impacto debido a que el resultado de la investigación puede variar según la estructura y cultura, así como otros factores.

También es importante tener en cuenta que estos resultados se basan en un modelo de regresión y que otros análisis adicionales podrían proporcionar

una comprensión más completa de la relación entre estas variables y la ambidestreza organizacional en la industria automotriz.

Asimismo, la investigación se podría enriquecer al abrir la muestra poblacional hacia otros sectores de actividad económica que permitan observar la divergencia o convergencia entre las distintas empresas.

Como aportación final, se recomienda a las empresas como primer paso, que se establezcan estrategias para asegurar que la empresa posea un sólido sistema de comunicación, para lo cual, a manera de sugerencia se presenta un plan de acción derivado de las teorías y estudios presentados en el capítulo 2.2.1 de esta investigación, sin olvidar que se debe de adaptar estos planes de acción a las necesidades y características específicas de cada organización, considerando su cultura, estructura y objetivos estratégicos.

Plan de Acción 1: Fomentar la comunicación organizacional activa

Objetivo: Mejorar la comunicación dentro de la organización

- a) Identificar las barreras de comunicación existentes: Realizar una evaluación interna para identificar los obstáculos que dificultan la comunicación efectiva en la organización, como la falta de canales de comunicación claros, la jerarquía rígida o la falta de retroalimentación.
- b) Implementar canales de comunicación efectivos: Establecer canales de comunicación formales e informales que fomenten la interacción y el intercambio de información entre los miembros de la organización.

- c) Promover una cultura de comunicación abierta: Fomentar un ambiente en el que los empleados se sientan seguros y motivados para compartir ideas, opiniones y preocupaciones.
- d) Facilitar la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos: Establecer canales de comunicación que promuevan la interacción entre los altos directivos, los líderes intermedios y los empleados de base.
- e) Fomentar la transparencia y la información compartida: Proporcionar a los empleados acceso a información relevante sobre la organización, como objetivos, estrategias, cambios internos y resultados. Esto ayudará a alinear a todos los miembros en torno a metas comunes y a reducir la incertidumbre.

Plan de Acción 2: Integrar la formación y capacitación con la ambidiestra.

Objetivo: Promover la ambidiestra a través de la formación y capacitación de los empleados, respaldada por una comunicación efectiva.

- a) Identificar las necesidades de formación y capacitación: Realizar un análisis de las competencias requeridas para impulsar la ambidiestra en la organización. Identificar las brechas existentes y las habilidades que deben fortalecerse a través de la formación y capacitación.
- b) Desarrollar programas de formación y capacitación: Diseñar programas de formación y capacitación que aborden las necesidades identificadas.

- c) Integrar la comunicación organizacional en los programas de formación: Incluir módulos o sesiones específicas que fomenten la comunicación efectiva entre los participantes del programa.
- d) Establecer un sistema de seguimiento y evaluación: Implementar un sistema para monitorear el progreso de los empleados después de la formación y capacitación.
- e) Promover la colaboración y el intercambio de conocimientos: Establecer espacios y plataformas que faciliten la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados.

Con relación al liderazgo organizacional, se recomiendan las siguientes estrategias para que su fortalecimiento:

- a) Selección adecuada de líderes:
 - Implementar un proceso de selección riguroso para identificar a los candidatos con habilidades y cualidades de liderazgo sólidas.
 - Realizar evaluaciones periódicas de los líderes actuales en la empresa para identificar oportunidades de desarrollo y reconocer a aquellos que demuestren un liderazgo efectivo.
- b) Desarrollo de habilidades de liderazgo:
 - Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para líderes en todos los niveles de la organización.
 - Ofrecer talleres, cursos y sesiones de coaching para mejorar habilidades como la comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, gestión de conflictos y motivación.
- c) Fomentar la comunicación y transparencia:

- Establecer una cultura de comunicación abierta y transparente en toda la empresa.
- Seguir ejercicios de escucha activa a los empleados, fomentando el intercambio de ideas y opiniones.

d) Delegación y empoderamiento:

- Enseñar a los líderes a delegar tareas y responsabilidades de manera adecuada, confiando en las habilidades y capacidades de su equipo.
- Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan empoderados para tomar decisiones y contribuir con sus ideas.

e) Reconocimiento y recompensas:

- Implementar programas de reconocimiento y recompensas para reconocer el buen desempeño y los logros de los líderes y sus equipos.
- Asegurar la alineación de las recompensas con los valores y objetivos de la empresa.

f) Establecimiento de metas claras y medibles:

- Ayudar a los líderes a definir metas claras y medibles para sus equipos.
- Proporcionar herramientas para monitorear el progreso y brindar retroalimentación regular sobre el desempeño.

g) Impulso al trabajo en equipo:

- Organizar actividades que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo entre los líderes y sus equipos.

- Crear espacios donde los líderes puedan compartir experiencias y aprender unos de otros.
- h) Resolución de conflictos:
- Establecer protocolos claros para abordar conflictos y problemas interpersonales de manera constructiva.
- i) Creación de un modelo de liderazgo ético:
- Fomentar un liderazgo basado en la ética, donde los líderes sean ejemplos de integridad y responsabilidad.
 - Establecer políticas y códigos de conducta que refuercen los valores éticos de la empresa.
- j) Evaluación continua y ajustes:
- Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso en el fortalecimiento del liderazgo y realizar ajustes según sea necesario.
 - Escuchar la retroalimentación de los empleados y tomar en cuenta sus opiniones para mejorar las estrategias de liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68.
- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-168.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*, 3: G-21.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40(1), 39.
- Amabile, T.M. and Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 6, pp. 630-640.
- Amabile, T.M., Khaire, M., 2008. Creativity and the role of the leader. *Harv. Bus. Rev.* (October), 3–11.
- Anderson, N., Potocnik, K. and Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of- the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, Vol. 40 No. 5, pp. 1297-1333.
- Andriopoulos, C., and M.W. Lewis. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning* 43(1), 104–122. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003>
- Andriopoulos, C., Lewis, M.W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organ. Sci.* 20, 696-717.
- Argyris, C., and Schon, D.A., (1978). *Organizational Learning: A Theory Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading MA.
- Arieti, S. (1976). *Creativity: The magic synthesis*. New York: Basic Books.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. and Hartnell, C.A. (2012), Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, Vol. 25 No. 1, pp. 1-25.
- Asad Sadi, M., & Al-Dubaisi, A. H. (2008). Barriers to organizational creativity: The marketing executives' perspective in Saudi Arabia. *Journal of Management Development*, 27(6), 574-599.
- Asif, M. (2017). Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach. *Management Decision*.

- Audia P., Goncalo J. (2007), Past success and creativity over time: A study of inventors in the hard disk drive industry, *Management Science*, 53(1), 1-15.
- Autos Europeos de México. (2017). Together – Estrategia 2025 Grupo AE. Presentación para empleados. Recuperado de la Intranet de la empresa.
- Baaij, M., Van Den Bosch, F., Volberda, H., & Mom, T. (2009). Wederzijds profijt: De strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland en van Nederland voor deze Top 100. DAN; *Department of Strategic Management and Entrepreneurship*.
- Bar Am, J., Furstenthal, L., Jorge, F. and Roth, E. (2020), Innovation in a Crisis: Why it Is More Critical than Ever Prioritizing Innovation Today Is the Key to Unlocking Post Crisis Growth, *McKinsey*, June.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- Barron, F. (1969). *Creative person and creative process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston.
- Bass, B.M. (1999), Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Mind Garden, Menlo Park, CA.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 2, pp. 207-218.
- Bateman, H. L., & Snell, H. L. (2007). Abundance and species richness of snakes along the Middle Rio Grande riparian forest in New Mexico. *Herpetological Conservation and Biology* 4(1):1-8.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 741-758.
- Beehr, T., Walsh, J.T. and Taber, T.D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 No. 1, pp. 41-47.
- Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Acad. Manage. Rev.* 28 (2), 238–256.

- Berson, Y., Nemanich, L.A., Waldman, D.A., Galvin, B.M. and Keller, R.T. (2006). Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 577-594.
- Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, an organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 493–516. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00185.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2: 305-337.
- Blindenbach-Driessen, F. and van den Ende, J., (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. *Research Policy*, 35 (4), 545–561.
- Boal K.B. and Hooijberg R., (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Q.*, vol. 11, no. 4, pp. 515–549.
- Bogardus, E. S. (1934). Leaders and leadership. *Appleton-Century*.
- Brion, S., & Mothe, C. (2016, May). Organizational context and innovation ambidexterity: Is creativity the missing link?. In XXVe conférence de l'AIMS.
- Brown, R. T. (1989). Creativity: What are we to measure? In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity* (pp. 3–32). New York: Plenum
- Buil, I., Martínez, E. and Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 77, pp. 64-75.
- Burroughs, J.E., Dahl, D.W., Moreau, C.P., Chattopadhyay, A., Gorn, G.J. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *J. Mark.* 75 (4), 53–67.
- Caballero Romero, A. (2014). Metodología Integral Innovadora para Planes y Tesis. *Cenage*.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. doi: 10.1287/orsc.1090.0426
- Carnevale, A. P., Garner, L. J., & Meltzer, A. S. (1990). *Workplace basics: The essential skills employers want*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Casares, David y Siliceo Alfonso (1997). Manual de Liderazgo. *Publicado por el Instituto de Liderazgo*.
- Chamarro, María del Pilar (2013). Desarrollo regional e inversión extranjera directa en el sector automotriz. Desempeño 2000-2009. *Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia*.

- Chang, Y.-Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658–1676. doi: 10.1108/00251741111183816
- Chang, Y., Hughes, M. (2012). Drivers Of Innovation Ambidexterity In Small- To Medium-sized Firms. *European Management Journal*, 1(30), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.003>
- Chenhall, R.H. and Brownell, P. (1988). The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: Role ambiguity as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 No. 3, pp. 225-233.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: *McGraw Hill*.
- Cohen, J., McClure, S. and Yu, A. (2007). Should I stay or should I go? How the human brain manages the Trade-off between Exploitation and Exploration. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London* 362: 933–942.
- Covin, J.G., Slevin, D.P., Covin, T.J., 1990. Content and performance of growth-seeking strategies: a comparison of small firms in high- and low-technology industries. *J. Bus. Ventur.* 5 (6), 391–412.
- Crossan, M. (2008). Organizational learning. in: Clegg, S. R. & Bailey, J., R. (eds.) *International Encyclopedia of Organization Studies*. 1092-97 Sage Publications Inc., United States of America.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569–581.
- Cyert, R. and March J., (1963). A Behavioral Theory of the Firm. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- D'Aprix, R. (1996). *Communicating for Change – Connecting the Workplace with the Marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- D'Aveni R. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *New York: Free Press*.
- D'souza, D., Sigdyal, P., & Struckell, E. (2017). Relative ambidexterity: A measure and a versatile framework. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 124–136.
- Damanpour F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Acad. Manage. J.*, vol. 34, no. 3, pp. 555–590.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 13, 1–31.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books.

- Delgado-Garcia, J, Fuente-Sabate, J. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal* 31(5): 562– 574.
- Denison D., Hooijberg R., and Quinn R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organ. Sci.*, vol. 6, pp. 524–540,
- Denison, R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Willey, New York.
- Desanctis, G. and Fulk, J. (eds.). (1999). Shaping Organizational Form: Communication, Connection, and Community. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Dewar, C., Keller, S., Sneader, K. and Strovink, K. (2020), The CEO Moment: Leadership for a New Era. *McKinsey Quarterly*.
- Dewett T. (2007), Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment, *R&D Management*, 37(3), 197-208.
- Dougherty, D., Hardy, C., (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Acad. Manage. J.* 39 (5), 1120–1153
- Downs, C., & Larimer, M. (1974). The status of organizational communication in speech departments. *The Speech Teacher*, 23(4), 325-329.
- Duncan, Robert B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
- Dunne, D.D., Dougherty, D., (2012). Organizing for change, innovation and creativity. In: Mumford, M. (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, London, pp. 569–583.
- Duwe, J., Täube, F., & Nestle, V. (2017). - Organizational ambidexterity: A communication perspective: *Vol. EGOS 2017 – Sub-theme 05*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 3, pp. 500-507.
- Escobedo, A. V. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. *Management Review*, 3(2), 2. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6559163>
- Fontana, A. and Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 9 No. 1, pp. 2-19.

- Fredrickson JW, Mitchell T. (1984). Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal* 27(2): 399–423.
- Fuentes Díaz, A. (2012). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XX*. Universidad de Cartagena.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 7, pp. 1040-1050.
- Gibson C.B. and Birkinshaw J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Acad. Manage. J.*, vol. 47, no. 2, pp. 209–226.
- Gil R., Spiller, P.T. (2007), The organizational dimensions of creativity: Motion picture production. *California Management Review*, 50(1), 243-260.
- Giladi, D. (2004). *Liderazgo: Una Decisión Personal. Primera Edición*. Mc Graw Hill, México DF.
- Gobble, M.M., (2014). The persistence of brainstorming. *Res.-Technol. Manage.* 57 (1), 64–67.
- Golann, S. E. (1963). Psychological study of creativity. *Psychological Bulletin*, 60: 548-565.
- Gong, Y., Zhou, J., Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: the moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychol.* 66 (2), 443–482.
- Grenier, R., and Metes, G. (1992). Enterprise Networking – Working Together Apart. *Digital Equipment Corporation*.
- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS quarterly*, 265-287.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693– 706.
- Gurtner, S. and Reinhardt, R. (2016). Ambidextrous idea generation – antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 34-54.
- Hahn T, Pinkse J, Preuss L, Figge F. (2016). Ambidexterity for corporate social performance. *Organization Studies*. 37(2): 213-235.

- Harrington, D. M. (1990). The ecology of human creativity: A psychological perspective. In M, A. Runco & R. S. Albert (Eds.), *Theories of creativity*: 143-169. Newbury Park, CA: Sage.
- Harvey, S., Kou, C.Y., (2013). Collective engagement in creative tasks: the role of evaluation in the creative process in groups. *Admin. Sci. Q.* 58 (3), 346–386.
- Hayes. J. R. (1989). Cognitive processes in creativity. In I. A, Glover, R, R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.). *Handbook of creativity*: 135-145. New York: Plenum Press.
- He Z. and Wong P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organ. Sci.*, vol. 15, pp. 481–494.
- Helfat, C.E. & Raubitschek, R.S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21: 961-980.
- Henderson R.M. and Clark K.B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M. A. (1975). The creative organization: Tomorrow's survivor. *The Journal of Creative Behavior*, 9, 283–290.
- Hoffman, B.J., Blair, C.A., Meriac, J.P. and Woehr, D.J. (2007), Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 2, pp. 555-566.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15, 70–81.
- Hooijberg R. (1992). Behavioral complexity and managerial effectiveness: A new perspective on managerial leadership. *Ph.D. dissertation, Univ. Michigan, Ann Arbor, MI.*
- Howell, Jon & DelaCerde, Jose & Martinez, Sandra & Prieto, Leonel & Bautista, Jesús & Ortiz Valdés, Juan & Dorfman, Peter & Mendez, Maria. (2007). Leadership and culture in Mexico. *Journal of World Business*. 42. 449-462. 10.1016/j.jwb.2007.06.006.
- HSBC Global Connections Trade Forecast. Inter-American Dialogue. (2015). <https://globaltrends.thedialogue.org/publication/hsbc-global-connections-trade-forecast/>
- Hsu, C.-W., Lien, Y.-C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48, 58–67.

- Hunter, S.T., Cassidy, S.E., Ligon, G.S., 2012. Planning for innovation: a process-oriented perspective. In: Mumford, M. (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, London, pp. 515–545.
- Inauen, M. and Schenker-Wicki, A. (2012) Fostering Radical Innovations with Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15, 212-231.
- Inegi, G. E. D. N. I. Y. (2017). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <https://www.inegi.org.mx/>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Organizational behavior & management*. MCGRAW HILL EDUCATION (UK).
- Jablin, Fredric M. (1980). Superior's Upward Influence, Satisfaction, and Openness in Superior- Subordinate Communication: A Re-examination of the Pelz Effect. *Human Communication Research* 6(3):210-20.
- Janda, K. F. (1960). Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power. *Human Relations*, 13(4), 345-363.
- Jansen, J. J. P., F. A. J. van den Bosch, H. W. Volberda. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Sci.* 52 1661–1674.
- Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K., Mihalache, O. R., Papalexandris, A. (2016). A Socio-psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Jour. of Manage. Stud.*, 6(53), 939-965. <https://doi.org/10.1111/joms.12183>
- Jansen, Justin J., George, Gerard, Van den Bosch, Frans A. and Volberda, Henk W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45: 982-1007.
- Janzen, F. (2000). *The age of innovation*. London: Prentice-Hall.
- Jelinek, M., & Schoonhoven, C. B. (1993). *The Technology Marathon: Lessons from High Technology Firms*.
- Johnson, T.W. and Stinson, J.E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: Moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 No. 3, pp. 329-333.
- Julia Duwe, S., Florian Täube, E. B., & Volker Nestle, S. (2017). - Organizational ambidexterity: A communication perspective. *The Communicative Constitution of Organizing*.
- Junni, P.; Sarala, R.M.; Taras, V. & Tarba, S. (2013): Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4): 299- 312.

- Justin J. P. Jansen, Michiel P. Tempelaar, Frans A. J. van den Bosch, Henk W. Volberda., (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science* 20(4):797-811. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Katz D, Kahn RL. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd edn). Wiley: New York.
- Kauppila, O.-P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8, 283–312. doi: 10.1177/1476127010387409
- Kauppila, O., Tempelaar, M. P. (2016). The Social-cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and The Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Jour. of Manage. Stud.*, 6(53), 1019-1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Khaola, P. and Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence employee innovative behaviours. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 22 No. 1, pp. 193-212.
- Kim, H. (2014), Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 397-417.
- King, N. & Anderson. N. (1990). *Innovation in working groups*. In M, A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work*: 81-100. Chichester, England: Wiley.
- Kline, T. J. B., Sulsky, L. M., & Rever-Moriyama, S. D. (2000). Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *The Journal of Psychology*, 134, 401–421.
- Klotz, A.C., Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R.B., Brock, M.E., Buckley, M.R. (2012). Can reward systems influence the creative individual? In: Mumford, M. (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, London, pp. 607–631.
- Kuhn, A., & Beam, R. D. (1979). The Logic of Organization. A System-Based Social Science Framework for Organization Theory. *The Logic of Organization. A System-Based Social Science Framework for Organization Theory*. 1982, XXXIX-495 p, ref : 9.
- Kwon Sang-jip (2017). La influencia de los tipos de comunicación de los líderes en el desempeño laboral y el comportamiento de la ciudadanía organizacional: enfoque en el efecto mediador del capital psicológico positivo. *Investigación sobre gestión del conocimiento*, vol. 18, núm. 1, págs. 25-47.

- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M. (2010). The neuroscientific foundations of the exploration–exploitation dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3(2), 95–115.
- Lavie, D., U. Stettner, and M.L. Tushman., (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals* 4: 109–155.
- Lee S.K. and Yu K., (2004). Corporate culture and organizational performance. *J. Manage. Psychol.*, vol. 19, no. 4, pp. 340–359.
- LePine, J.A., Erez, A. and Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 52-65.
- Levinthal, D.A., March, J.G., (1993). The myopia of learning. *Strateg. Manage. J.* 14, 95–112.
- Lewis M.W., (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Acad. Manage. Rev.*, vol. 25, pp. 760–777.
- Ligon, G.S., Graham, K.A., Edwards, A., Osburn, H.K., Hunter, S. (2012). Performance management: appraising performance, providing feedback, and developing for creativity. In: Mumford, M. (Ed.), *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier, London, pp. 633–666.
- Lin H. (2007)., Intercambio de conocimientos y capacidad de innovación de las empresas: un estudio empírico. *International Journal of Manpower*, Vol.28, No.3, pp.315-332.
- Lovelace, K., Shapiro, D.L., Weingart, L.R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Acad. Manage. J.* 44 (4), 779–793.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, pp. 1–17; 646-672.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S. A. Pp. 238. ISBN: 9788476763827.
- Majumdar, B. and Ray, A. (2011). Transformational leadership and innovative work behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 37 No. 1, pp. 140-148.
- Maldonado, Serafín (1995). La rama automovilística y los corredores industriales en el noroeste de México. *Comercio Exterior*, 45 (6), pp. 487-497.
- March J (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ Sci* 2:71–87

- Mathew Hughes (2018): Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars, *Journal of Marketing Management*, DOI: 10.1080/0267257X.2018.1441175
- Mattes, F., & Ohr, R. C. (2013). Balancing Innovation Via Organizational Ambidexterity. *Innovation Management*, 1–3.
- McCarthy, I.P., & Gordon, B.R. (2011). Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach. *R&D Management*, 41, 240-258.
- McDonough, E. F., & Leifer, R. (1983). Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of Management Journal*, 26, 727-735.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Bosch, F. v. d., Volberda, H. W. (2013). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(8), 128-148. <https://doi.org/10.1002/sej.1168>
- Miller CC, Burke LM, Glick WH. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal* 19(1): 39–58.
- Miranda, A. V. M. Vicencio. (2007). La industria automotriz en México Antecedentes, situación actual y perspectivas.
- Moon-Jun Kim, No-Sa Kim y Yoo-Jin Noh, (2017). La influencia de los tipos de cultura organizacional en la eficacia organizacional: Enfoque en el efecto moderador de la comunicación organizacional. *Investigación de promoción industrial, Vol. 2, No. 1*, págs. 15-29.
- Mom, T., Chang, Y., Cholakova, M., Jansen, J. J. P. (2018). A Multilevel Integrated Framework Of Firm Hr Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 7(45), 3009-3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*. 103: 27-43.
- Nieto-Rodriguez, A. (2014). Organizational ambidexterity: Understanding an ambidextrous organization is one thing, making it a reality is another. *Strategy Execution Operations management Productivity*.
- O'Reilly C.A. & Tushman M., (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53, 4, 5-22.
- O'Reilly CA, Tushman ML. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Acad Manage Perspect* 27:324–338.

- O'Reilly III C.A. and Tushman M.L. (2004). The ambidextrous organization. *Harv. Bus. Rev.*, vol. 82, no. 4, pp. 74–81.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- O'Reilly, C. A., M. L. Tushman. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Res. Organ. Behav.* 28 1–60.
- Park, Y., & Kwon, S. (2020). *The Effect of Employee Training on Organizational Commitment: Mediating Effect of Ambidexterity Innovation and Moderating Effect of Organizational Communication.*
- Parmentier, G., Picq, T. (2016). Managing Creative Teams in Small Ambidextrous Organizations: The Case of Video Games. *International Journal of Arts Management*, 19(1), 16-30.
- Parmigiani, A., and Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L., y Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior.*
- Pearce, C.L. and Ensley, M.D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 No. 2, pp. 259-278.
- Pérez , H. M., Pérez , J. M., López , L., & Caballero , C. (2013). *Comunicación y atención al cliente.* Aravaca, Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory.* Pitman, Boston.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations.* Harper & Row, New York.
- Phipps, S.T.A. y L.C. Prieto. (2012). Knowledge is power? An inquiry into knowledge management, Its effects on individual creativity, and the moderating role of an entrepreneurial mindset, *Academy of Strategic Management Journal*, 11 (1), 43-58
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. and Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.

- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2010). Heading for the next innovation archetype? *Journal of Business Strategy*, 31(1), 46-55.
- Prasad, B., & Junni, P. (2016). Ceo transformational and transactional leadership and organizational innovation. *Management Decision*, 54(7), 1542-1568.
- Priem, R.L., Rasheed, A., & Kotulic, A.G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21(5), 913–929.
- PROMEXICO. (2016). PROMEXICO. Obtenido de <https://www.promexico.gob.mx>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409.
- Raisch S, Birkinshaw J, Probst G, Tushman ML (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organ Sci* 20:685–695. doi:10. 1287/orsc.1090.0428
- Rasnosky, J. & Sosa, M. (2000): Comunicación: Sociedad y medios. Buenos Aires Santillana, Polimodal.
- Redding, W. C., & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication: Past and present tenses. In G. Goldhaber & G. Barnett (eds.), *Handbook of organizational communication*. Norwood, NJ: Ablex, pp. 5 –34.
- Reece, B & Brandt, R. (2008). *Effective human relations: Personal and organizational applications*. Boston: Houghton Mifflin.
- Robbins S.P. and Judge T.A., (2013). Organizational Behavioral, USA: *Prentice Hall*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behaviour (first edition). *Harlow, England; Munich*.
- Rojas, M., Dennis, R. (2010). Valores De Referencia Para Parámetros De Espirometría En La Población Adulta Residente En Bogotá, D. C., Colombia. *biomedica*, 1(30), 82. <https://doi.org/10.7705/biomedica.v30i1.156>
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, No. 5, pp. 956-974.
- Rost, J. (1991). Leadership for the twenty-first century. *Praeger Publishers, Westport, CT*.
- Runco, M.A., (1997). *The Creativity Research Handbook, vol. 1.*, Hampton Press, Creskill, NJ.
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw Hill México*.
- Sánchez, V., & Antonio, A. (2019). *Caracterización de una cultura de innovación en la industria automotriz*.

- Sang-Jip Kwon (2016). Estrategia de contenido local escrito y digital de CJ E & M para la propagación de la ola coreana. *Revista de la Asociación de Contenidos de Corea*, Vol. 16, No. 12, págs. 78-90.
- Sang-Jip Kwon (2016). Estrategia de crecimiento de CGV para la promoción del hallyu: enfoque en el mercado chino. *Revista de la Asociación de Contenidos de Corea*, Vol. 16, No. 6, págs. 576-588.
- Sang-Jip Kwon (2016). La influencia del liderazgo transformador y el liderazgo de servicio, y la propensión al enfoque de ajuste de los miembros de la organización: el efecto mediador de la motivación intrínseca. *Investigación sobre gestión del conocimiento*, Vol. 17, No. 3, pp.137-159.
- Sang-Jip Kwon (2017). La influencia de la innovación de productos, la innovación de procesos y la innovación de marketing en la competencia de innovación de las empresas de riesgo y el intercambio de conocimientos: centrado en el efecto moderador por campo empresarial. *Journal of Korean Entrepreneurship Society*, vol. 12, núm. 4, págs. 97-122.
- Sang-Seop Kim, Soo-Yong Park y Dong-Hyung Lee (2019). La influencia de la comunicación entre los miembros organizacionales de las empresas de TI en el conflicto organizacional y el desempeño organizacional. *Revista de Artes, Humanidades y Convergencia Social Multimedia*, Vol. 9, No. 2, páginas 885-895.
- Sarooghi, H., Libaers, D., Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *J. Bus. Ventur.* 30 (5), 714–731.
- Sarros, J.C., Cooper, B.K. and Santora, J.C. (2011), Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 291-309.
- Scanlon, J., Jana, R., 2007. The state of innovation. *Bus. Week Online* 12, 13.
- Scheepers, C.B. and Storm, C.P. (2019), Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context, *European Business Review*, Vol. 31 No. 3, pp. 352-378.
- Schreyögg, G. and Sydow, J. (2010). Organizing for fluid- ity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21, pp. 1251–1262.
- Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Row, NY.
- Schumpeter, Joseph. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. In K. G. Smith, & M. A. Hitt, (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 460-484). *Oxford: Oxford University Press*.

- Secretaría de Economía (2012). Programa estratégico de la industria automotriz 2012-2020. *Subsecretaría de Industria y Comercio*. http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/peia_ok.pdf.
- Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257–283.
- Shin Hye-young y Kwon Sang-jip (2019). Modelo de situación de liderazgo integrador para un liderazgo eficaz. *Revista de la Sociedad Coreana de Contenidos*, Vol. 19, No. 10, págs. 325-340
- Shin Hye-young y Kwon Sang-jip. (2017). Un análisis de la relación en cuadratura entre el tipo de comunicación del líder, la confianza del jefe, el compromiso organizacional y el comportamiento de innovación. *Investigación sobre gestión del conocimiento*, Vol. 18, No. 2, págs. /doi.org/10.15813/kmr.2017.18.2.002
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44, 838–857.
- Simsek, Z. & Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: a study of small-to-medium sized firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5: 81-100.
- Simsek, Z., Heavy, C., Veiga, J.F. & Souder, d. (2009). a typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 597-624.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16, 522-536.
- Smith, S.M., Ward, T.B., Finke, R.A., (1995). *The Creative Cognition Approach*. MIT Press, Cambridge.
- Snell, S. A., & Dean, J. W., Jr. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.
- Solís, E. (2016). Conferencia presentada en el *Foro de Vinculación, Red ITIAM*, Innovación vehicular y en movilidades: el presente y futuro de industrias y ecosistemas en transformación. 23 de noviembre, CDMX.
- Somech A, Desivilya HS, Lidogoster AH. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effect of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior* 30(3): 359–378.

- Spradley, J.P. (1979). *The Ethnographic Interview*, Holt, Rinehart & Winston. Fort Worth, TX.
- Staw, B. M. (1990). *An evolutionary approach to creativity and innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work*: 287-308. Chichester, England: Wiley.
- Steiner, G. A. (Ed.) (1965). *The creative organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sternberg, R. J. (1999). *Estilos de pensamiento*. Paidós Iberica, Ediciones S. A.
- Taylor, J. R. & van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Mahwah and New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Teece, D. and Pisano, G. (1994) The dynamic capabilities of the firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3, pp. 537–556.
- Teece, D. J. (2006, December). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *In Haas School of Business Working Paper*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Teece, D.J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press, Oxford, 509-533.
- Teece, D.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management J.* 28 1319–1350.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research Analysis Types and Software*. Falmer Press, London.
- Tesluk, P.E., Farr, J.L., Klein, S.R., (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *J. Creat. Behav.* 31 (1), 27–41.
- Thurstone, L. L. (1935). *The vectors of mind: Multiple-factor analysis for the isolation of primary traits*. University of Chicago Press.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 251–272.
- Todeva, E. (2008). Behavioural theory of firm. In: Clegg, S. R. & Bailey, J., R. (eds.) *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage Publications Inc., United States of America.
- Trice H.M. and Beyer J.M., (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Acad. Manage. Rev.*, vol. 9, no. 4, pp. 653–669.
- Tschang, T. (2007), Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. *Organization Science*, 18(6), 989-1005.

- Tucker, Mary L., G. Dale Meyer, and James W. Westerman. (1996). Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage. *The Journal of Business Communication* 33(1):51-69.
- Tushman M.L. and O'Reilly III C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Calif. Manage. Rev.*, vol. 38, no. 4, pp. 8–30.
- Tushman ML, O'Reilly CA. (1997). *Winning Through Innovation*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Valencia Cifuentes, A. (2016). *Creatividad organizacional de la empresa Aptitud Soluciones Móviles S.A.S a partir del potencial y ambiente creativo de su equipo de trabajo*. Universidad Autónoma de Manizales.
- Vara, A. (7). (2015). Pasos para elaborar una tesis. sl: *Empresa Editora Macro EIRL*.
- VDMA (2015): VDMA: Mechanical engineering driving forward Industry 4.0. Online available under: <http://www.vdma.org/article/-/articleview/7660274>
- Vélez, A. y Ferrer, J. (2016). Movilidad 3.0. Una política pública para vialidades seguras, sustentables e inteligentes. Puebla, México: *Ilexe Editorial*.
- Vera D. and Crossan M.. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Acad. Manage. Rev.*, vol. 29, no. 2, pp. 222–240.
- Vivanco, Manuel (2005). Muestreo estadístico: Diseño y aplicaciones. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. p. 209. ISBN 978-95-6111-803-4.
- Von Krogh, G.; K. Ichijo y I. Nonaka., (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, pp. 304, Oxford University Press, New York, USA.
- Voss, G.B. and Voss, Z.G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, Vol. 24 No. 5, pp. 1459-1477.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134–143.
- Wei, Z., Yi, Y., & Yuan, C. (2011). Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 314–329.
- West, M.A., y Farr, J.L. (1990). *Innovation at work*. En West M.A. y Farr, J.L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Chichester: Wiley.
- Winter, S. G. (1971). Satisficing, selection, and the innovating remnant. *Quarterly Journal of Economics*, 85: 237-61.

- Witherspoon, P.D. (1997). *Communicating Leadership – An Organizational Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Woodman, R. W. (1981). Creativity as a construct in personality theory. *Journal of Creative Behavior*. 15: 43-66.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity: An interactionist perspective. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity*: 77-92. New York: Plenum Press,
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24: 279-290.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W., (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Acad. Manage. Rev.* 18 (2), 293–321.
- Zhou, J. y J. M. George., (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.

ANEXOS

ANEXO 1.- Instrumento de la investigación



El instrumento que usted está por completar responde a la intención de identificar aquellos elementos del comportamiento organizacional que propician que una empresa sea ambidiestra (capacidad de explorar nuevas prácticas, productos y modelos de negocios y explotar las existentes al mismo tiempo y de manera efectiva) lo cual impacta de manera positiva en el rendimiento general de la organización y que se presenta frecuentemente en empresas grandes, consolidadas y abundantes en recursos.

Asimismo, el propósito de esta investigación científica es realizar el proyecto “Elementos del comportamiento organizacional que fomentan la ambidestreza organizacional en las grandes empresas multinacionales del sector automotriz en Nuevo León”. Esto se enmarca en los estudios de doctorado con la Universidad de San Martín de Porres en el Perú a través de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La información aquí recopilada es de carácter estrictamente confidencial y su participación es completamente anónima. Los resultados aquí obtenidos, si usted así lo desea le podrán ser compartidos de manera individual.

Gracias por su participación.

I. Perfil del encuestado

P1. Sexo

Hombre

Mujer

P2. Escolaridad

Licenciatura	Maestría	Doctorado	Otro
--------------	----------	-----------	------

P3. Nivel jerárquico al que pertenece dentro de la empresa

Nivel superior o estratégico (Presidente, Director, Gerente General, etc.)

Nivel medio o táctico (Gerente de área, Administración de ventas, etc.)

Nivel inferior u operativo (empleados administrativos, obreros, etc.)

P4. Puesto en la empresa

P5. Años laborando en la empresa

0 a 3 años

4 a 7 años

8 a 15 años

16 a 20 años

Más de 21 años

P6. Años de experiencia laboral

0 a 3 años

4 a 7 años

8 a 15 años

16 a 20 años

Más de 21 años

II. Perfil de la empresa (considerar a nivel mundial, en su caso)

PE7. Año en que se fundó la empresa matriz

PE8. Nacionalidad de la empresa matriz

Mexicana

Extranjera

Ambas

Otro

PE9. ¿La empresa cuenta con filiales en otras partes del mundo?

Si

No

PE10. Principales productos de la empresa

PE11. Cantidad de empleados en la empresa (en México)

1 a 100

101 a 500

501 a 1000

1001 a 3000

Más de 3001

PE12. Porcentaje de aumento en las ventas anuales de la empresa

2018	0%	Del 1 al 15%	Del 16 al 30%	Del 31 al 45%	Del 46 al 60%	Del 61 al 75%	Del 76 al 90%	Del 91 al 100%	No lo sé
2019	0%	Del 1 al 15%	Del 16 al 30%	Del 31 al 45%	Del 46 al 60%	Del 61 al 75%	Del 76 al 90%	Del 91 al 100%	No lo sé
2020	0%	Del 1 al 15%	Del 16 al 30%	Del 31 al 45%	Del 46 al 60%	Del 61 al 75%	Del 76 al 90%	Del 91 al 100%	No lo sé
2021	0%	Del 1 al 15%	Del 16 al 30%	Del 31 al 45%	Del 46 al 60%	Del 61 al 75%	Del 76 al 90%	Del 91 al 100%	No lo sé

III. Glosario

Exploración en una empresa: se refiere al comportamiento organizacional caracterizado por búsqueda de mejoras, toma de riesgos, flexibilidad y la adopción de conocimiento externo.

Explotación en una empresa: se refiere al comportamiento organizacional caracterizado por el refinamiento en mejoras, eficiencia de procesos, implementación y desarrollo de actividades ya aprendidas o conocidas por la organización.

Ambidestreza Organizacional: se origina cuando una empresa tiene la capacidad de explotar eficientemente sus competencias actuales mientras exploran flexiblemente futuras competencias con un mismo grado de habilidad.

IV. Variables:

Instrucciones: Favor leer las siguientes afirmaciones y a partir de su experiencia en la empresa en la que labora y su opinión personal, señale con una "X" la respuesta que representa la frecuencia en la que Usted lleva a cabo lo mencionado en dichos enunciados.

Escala:

1	Nunca
2	Casi nunca

3	Ocasionalmente
4	Casi siempre
5	Siempre

#	ÍTEMS	1	2	3	4	5
13	La empresa emplea gerentes competentes para evaluar riesgos de exploración y explotación de productos/servicios.					
14	La empresa ofrece programas de capacitación sobre exploración y explotación de productos/servicios.					
15	La empresa fomenta procesos tanto para la exploración como para la explotación eficiente de productos/servicios.					
16	La empresa mantiene una serie de proyectos flexibles para responder a las demandas/cambios del mercado.					
17	La empresa permite que sus trabajadores cambien la forma como se organizan para trabajar, ya sean en actividades fijas y centralizadas o en proyectos.					
18	La empresa promueve que existan tanto estructuras organizacionales horizontales como verticales para lograr una exploración y explotación de productos/servicios.					
19	La empresa establece unidades de negocio centralizadas así como descentralizadas para la exploración y explotación de productos/servicios.					
20	En la empresa se difunde una cultura basada tanto en el control del desempeño como en la colaboración.					
21	En la empresa se busca que las decisiones sean tomadas por quién más conoce del proceso.					
22	En la empresa se promueve un sistema de incentivos en el cual los beneficios individuales dependen de los resultados del equipo por sus esfuerzos en innovar.					
23	En la empresa se estimula a los trabajadores a que identifiquen los procesos esenciales.					
24	En la empresa se definen flujos de información tanto horizontales como verticales para garantizar la conexión entre todos los niveles jerárquicos.					
25	En la empresa se propicia el emprendimiento de los procesos de mejora facilitando el acceso a la información necesaria.					

26	En la empresa se promueve la existencia de áreas dedicadas a los procesos de mejora continua.				
27	En la empresa se promueve la existencia de procesos de mejora continua en todas las áreas.				
28	En la empresa se empodera a los trabajadores al intercambio de información para la toma de decisiones y colaboración.				
29	En la empresa, los diferentes grupos de trabajo cooperan para mejorar los procesos				
30	En la empresa se toman en cuenta los comentarios/sugerencias de los clientes para mejorar los procesos.				
31	En la empresa se motiva a los trabajadores para que se esfuercen en cumplir con las metas y objetivos a pesar de los obstáculos.				
32	En la empresa se desarrollan las habilidades de resolución de conflictos así como las capacidades de pensamiento proactivo de los trabajadores.				
33	En la empresa se buscan diferentes puntos de vista para poder resolver problemas.				
34	En la empresa se impulsa a los trabajadores a buscar nuevas maneras de hacer las cosas.				
35	En la empresa se comparten entre los trabajadores las mejores prácticas para el aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimientos.				
36	En la empresa se fomenta la discusión abierta en reuniones tanto formales como informales para compartir ideas y mejoras.				
37	En la empresa se comunican las responsabilidades de manera clara tanto para las tareas cotidianas, como para las tareas nuevas.				
38	En la empresa se establecen de manera clara las metas tanto de eficiencia como las de innovación.				
39	En la empresa se capacita a los trabajadores para que se involucren en el proceso de resolución de problemas y la identificación de oportunidades de mejora.				
40	En la empresa se impulsa la inversión en tecnologías emergentes para la mejora tanto de productos y procesos existentes como para nuevos.				
41	En la empresa se contratan trabajadores con habilidades innovadoras y orientación al aprendizaje.				
42	En la empresa se fomenta la formulación y evaluación de proyectos que propicien la innovación y el desarrollo en la organización.				

Agradezco el tiempo y apoyo de su participación.

ANEXO 2.- Formato de validación de juicio de expertos



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y RECURSOS HUMANOS

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
<p>1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.</p>	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
<p>2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.</p>	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

		significado o por la ordenación de las mismas.		
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de:

www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Santa Anita, Perú a 24 de mayo del 2021

Anexo 3. Distribución de los ítems en las variables de la investigación

Variables (Constructos)	Ítems	
Ambidestreza Organizacional	AO13	La empresa emplea gerentes competentes para evaluar riesgos de exploración y explotación de productos/servicios.
	AO14	La empresa fomenta procesos tanto para la exploración como para la explotación eficiente de productos/servicios.
	AO15	La empresa mantiene una serie de proyectos flexibles para responder a las demandas/cambios del mercado.
	AO16	La empresa permite que sus trabajadores cambien la forma como se organizan para trabajar, ya sean en actividades fijas y centralizadas o en proyectos.
	AO17	La empresa promueve que existan tanto estructuras organizacionales horizontales como verticales para lograr una exploración y explotación de productos/servicios.
	AO18	La empresa establece unidades de negocio centralizadas así como descentralizadas para la exploración y explotación de productos/servicios.
	CO19	En la empresa se promueve un sistema de incentivos en el cual los beneficios individuales dependen de los resultados del equipo por sus esfuerzos en innovar.
	CO20	En la empresa se estimula a los trabajadores a que identifiquen los procesos esenciales.
Comunicación Organizacional	CO21	En la empresa se definen flujos de información tanto horizontales como verticales para garantizar la conexión entre todos los niveles jerárquicos.
	CO22	En la empresa se promueve la existencia de áreas dedicadas a los procesos de mejora continua.
	CO23	En la empresa se promueve la existencia de procesos de mejora continua en todas las áreas.
	CO24	En la empresa se empodera a los trabajadores al intercambio de información para la toma de decisiones y colaboración.
Liderazgo Organizacional	LO25	En la empresa, los diferentes grupos de trabajo cooperan para mejorar los procesos.
	LO26	En la empresa se toman en cuenta los comentarios/sugerencias de los clientes para mejorar los procesos.
	LO27	En la empresa se motiva a los trabajadores para que se esfuercen en cumplir con las metas y objetivos a pesar de los obstáculos.

	LO28	En la empresa se desarrollan las habilidades de resolución de conflictos así como las capacidades de pensamiento proactivo de los trabajadores.
	LO29	En la empresa se buscan diferentes puntos de vista para poder resolver problemas.
	LO30	En la empresa se fomenta la discusión abierta en reuniones tanto formales como informales para compartir ideas y mejoras.
Creatividad Organizacional	CR31	En la empresa se comunican las responsabilidades de manera clara tanto para las tareas cotidianas, como para las tareas nuevas.
	CR32	En la empresa se establecen de manera clara las metas tanto de eficiencia como las de innovación.
	CR33	En la empresa se capacita a los trabajadores para que se involucren en el proceso de resolución de problemas y la identificación de oportunidades de mejora.
	CR34	En la empresa se impulsa la inversión en tecnologías emergentes para la mejora tanto de productos y procesos existentes como para nuevos.
	CR35	En la empresa se fomenta la formulación y evaluación de proyectos que propicien la innovación y el desarrollo en la organización.

Fuente: Elaboración propia