

**DEVELOPMENT-IN-TRANSITION (DIT) COUNTRIES AND  
ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY STRATEGIES: COLOMBIA'S CASE.**

**PAÍSES DIT (DEVELOPMENT-IN-TRANSITION) Y ESTRATEGIAS DE  
AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL: CASO DE COLOMBIA.**

**JUAN DAVID ESCUDERO MORALES**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INVESTIGACIÓN 2**

**MEDELLÍN**

**2022**

**DEVELOPMENT-IN-TRANSITION (DIT) COUNTRIES AND  
ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY STRATEGIES: COLOMBIA'S CASE.**

**PAÍSES DIT (DEVELOPMENT-IN-TRANSITION) Y ESTRATEGIAS DE  
AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL: CASO DE COLOMBIA.**

**JUAN DAVID ESCUDERO MORALES**

**Trabajo de grado para optar al título de Negociador Internacional**

**Asesor:**

**CLAUDIA PATRICIA VÉLEZ ZAPATA**

**PhD. en Administración**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

**NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INVESTIGACIÓN 2**

**MEDELLÍN**

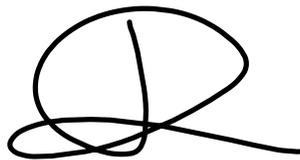
**2022**

Septiembre 14, 2022.

Yo, Juan David Escudero Morales

Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor



---

## DEDICATORIA

A mi familia, en especial a la memoria de mi bisabuela, mis amadas madre, abuela y hermanas. A mis amigos que han sido vitales para mi proceso de formación como profesional.

A mis maestros queridos que fueron mis mentores y me han brindado sus conocimientos y su ayuda para convertirme en un profesional integro y humanista.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios, por supuesto, a la Universidad Pontificia Bolivariana por permitirme estudiar becado y brindarme la oportunidad de cumplir mi sueño de ser Negociador Internacional.

Agradezco a mi docente y asesora Claudia Patricia Vélez Zapata por su compromiso, paciencia y buena actitud siempre para enseñar y guiarme en esta investigación.

A mis amigos de la Escuela de Economía, Administración y Negocios (docentes y administrativos) que me han orientado y ayudado cuando más los he necesitado, que han creído en mí y me han ayudado a crecer en el mundo de la academia.

## TABLA DE CONTENIDO

### Contenido

RESUMEN .....	8
KEY WORDS from UNESCO .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
Descripción del problema.....	9
JUSTIFICACIÓN .....	11
REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	12
Exploración bibliométrica .....	12
Gráfica 1: Documentos publicados por territorio.....	12
Gráfica 2: Documentos publicados por año .....	13
Gráfica 3: Documentos publicados por área .....	14
Antecedentes de investigación .....	15
ART 1: Latin American economic outlook 2019 development in transition .....	16
Gráfica 4: Pobreza y desigualdad de ingresos en Latinoamérica y Caribe .....	19
Gráfica 5: Productividad laboral en LAC, OECD, China, Korea y Noruega.....	19
Gráfica 6: Población por grupos socioeconómicos en LAC .....	20
Las cuatro principales "nuevas" trampas de desarrollo (p.29) .....	20
1. La trampa de la productividad:.....	20
2. Trampa de la vulnerabilidad social .....	21
3. Trampa institucional:.....	22
4. Trampa ambiental:.....	22
Gráfica 7: Intensidad de temas específicos en los planes de desarrollo en países latinoamericanos .....	23
Gráfica 8: Key dimensión for rethinking international co-operation as a facilitator for sustainable development in LAC .....	24
ART 2 Estrategias de ambidestreza en contextos institucionales ilegítimos: el papel de las instituciones informales.....	25
Ambidexteridad.....	27
ART 3 Revisiting the relationship between environmental and financial performance: the moderating role of ambidexterity in logistics.....	28

MARCO TEÓRICO.....	30
Aproximación teórica de los países DiT .....	30
Ambidestreza organizacional .....	32
Estrategias de explotación-exploración de la organización.....	34
Estrategias de explotación-exploración de la GRH.....	34
Gráfica 9: Acuerdos institucionales ilegítimos. Estrategias de ambigüedad, reglas ilegítimas y normas que no reflejan los valores de la sociedad .....	36
Resilience and the micro dynamics of organizational ambidexterity .....	38
Resiliencia en el Dominio normativo-explotativo.....	40
Resiliencia en el Dominio exploratorio-crítico .....	41
METODOLOGÍA.....	41
OBJETIVOS .....	41
General .....	41
Específicos .....	41
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
A Reviewer’s Guide to Qualitative Rigor .....	42
Template analysis.....	45
“Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development” .....	47
Método y procedimiento .....	47
(análisis temático) .....	47
Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131 (2020) .....	47
Cómo realizar el análisis temático .....	49
Paso 1: familiarizarse con los datos .....	49
Paso 2: Generación de códigos iniciales .....	49
Paso 3: Búsqueda de temas .....	50
Paso 4: Revisión de los temas .....	50
Paso 5: Definir y nombrar los temas .....	50
Paso 6: Elaboración del informe/manuscrito.....	51
CONCLUSIONES .....	52
Referencias:.....	54

## RESUMEN

En este trabajo se plantea abordar la situación de los países con desarrollo en transición (Países DIT) en especial el caso de Colombia. Se habla acerca de las estrategias de ambidestreza (exploración y explotación) que las personas y empresas desarrollan y utilizan de una manera consciente o inconsciente.

Esta investigación se propone revisar a través de fuente documental el comportamiento ambidiestro en la gestión del recurso humano en empresas colombianas, para ello se hace una consulta en la base referencial de Scopus, base de datos por suscripción de la UPB y bases de datos de acceso libre de documentos publicados en el lapso de 2020-2022.

### KEY WORDS from UNESCO

Organizational ambidexterity

Human resources management

Development in transition

Emerging markets

## INTRODUCCIÓN

### Descripción del problema

Generalmente se ha clasificado a los países como desarrollados o en vía de desarrollo, es decir, un país debe cumplir con unos estándares como: altos niveles de calidad de vida, estabilidad política, fuerte sistema de salud y seguridad social, producto interno bruto per cápita y producto nacional bruto per cápita elevados. ... para ser desarrollado, o sea, que la proyección de cada país sería pasar de estar en vía de desarrollo a ser desarrollado. La OCDE propone analizar a los países utilizando otros parámetros, esto es, los países con desarrollo en transición, lo que significa, entender el desarrollo no en términos de extremos sino en términos de transición (OCDE, 2019).

Los países con desarrollo en transición (DiT) se ubican en América Latina y el Caribe (ALC), se enfrentan a unas trampas u obstáculos para su desarrollo y se dividen en 4 (productividad, vulnerabilidad social, institucionales, ambientales) impidiendo un crecimiento sostenible e inclusivo, estas dificultades se han generado debido a los procesos históricos, sociales, políticos, económicos y culturales en cada país (OCDE, 2019).

Colombia hace parte de los países DiT y ha estado caracterizado por problemáticas sociales como el narcotráfico, los grupos armados al margen de la ley, la inseguridad, la violencia, el desplazamiento, entre otros. Bajo estas condiciones las empresas se ven

afectadas, tanto los empleados, como los directivos y los proyectos, las organizaciones tienen que reaccionar, estas reacciones que crean para cuidarse son antecedentes de investigación.

¿Qué hacen las organizaciones ubicadas en países DiT como Colombia para cuidar a sus empleados, mantener un ambiente de trabajo cómodo y seguro, para mantener su productividad? Se ha identificado que la ambidestreza (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018; Ramirez y Velez-Zapata, 2021) mediante sus estrategias de exploración y explotación que pueden ser desarrolladas inconsciente o conscientemente en las empresas, es el mecanismo utilizado para operar en estos contextos también denominados como: áreas de estado limitado (ALS)

La ambidestreza se puede ver manifestada, por ejemplo, cuando se está en una situación determinada y no se rinde, por el contrario, se recurre a utilizar estrategias nuevas o que ya se conocen, para adaptarse a la situación. Así entonces, la ambidestreza organizacional se entiende como “la capacidad de aplicar múltiples enfoques estratégicos de forma simultánea o sucesiva, ya que muchas empresas operan en más de un entorno estratégico a la vez” (BCG Henderson Institute, 2022).

## **JUSTIFICACIÓN**

**Con el fin de describir la justificación se realizan las siguientes preguntas ¿Por qué es importante estudiar la ambidestreza organizacional y sus estrategias en empresas colombianas? ¿Qué aportes me hace o me genera esta investigación a mi como negociador? ¿Qué aportes le hace este estudio al programa de estudios y a mi formación?**

Esta investigación busca entender las estrategias que consciente e inconscientemente desarrollan las empresas y los empleados para su autocuidado y para protegerse entre sí, para poder buscar patrones similares y llegar así a sugerir unas buenas prácticas para el cuidado que se puedan utilizar en las empresas.

Este trabajo le genera aportes muy valiosos a un negociador internacional ya que busca generar consciencia de la importancia y las maneras en las que se puede cuidar a los empleados de una empresa, además de esto se busca incentivar a ser un líder humanista.

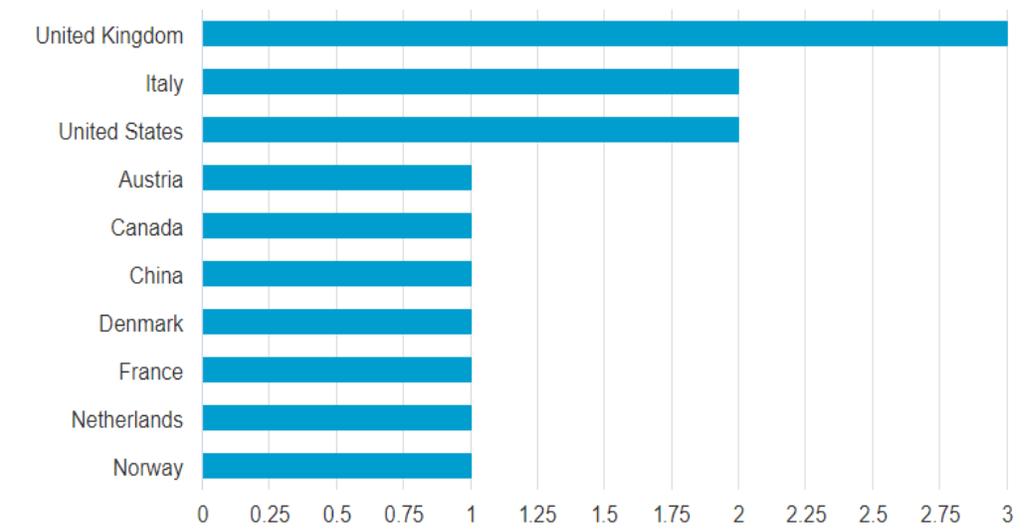
## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Exploración bibliométrica

Mediante la consulta de la base referencial de Scopus y con las ecuaciones de búsqueda [organizational ambidexterity + Development in transition] se hace la exploración bibliométrica del campo de estudio seleccionado con los siguientes resultados.

[organizational ambidexterity + Development in transition]

Gráfica 1: Documentos publicados por territorio



Fuente: Scopus

## Análisis

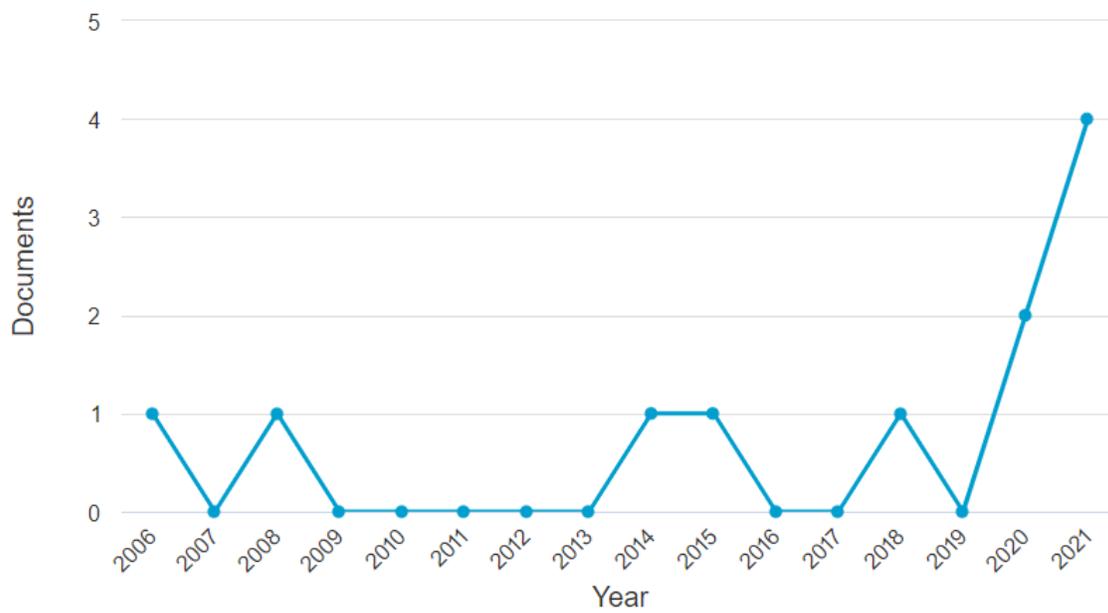
A pesar de que hay muchos países DiT y la mayoría se encuentran en Latinoamérica, irónicamente, quienes más investigan acerca del tema son los países desarrollados, en su gran parte, europeos y asiáticos.

Este resultado implica para este estudio posibles limitaciones como:

- Falta de información local
- Posible necesidad de expandirme no solo a Colombia sino también a Latinoamérica
- Búsqueda de fuentes externas
- Lectura en inglés

Gráfica 2: Documentos publicados por año

### Documents by year



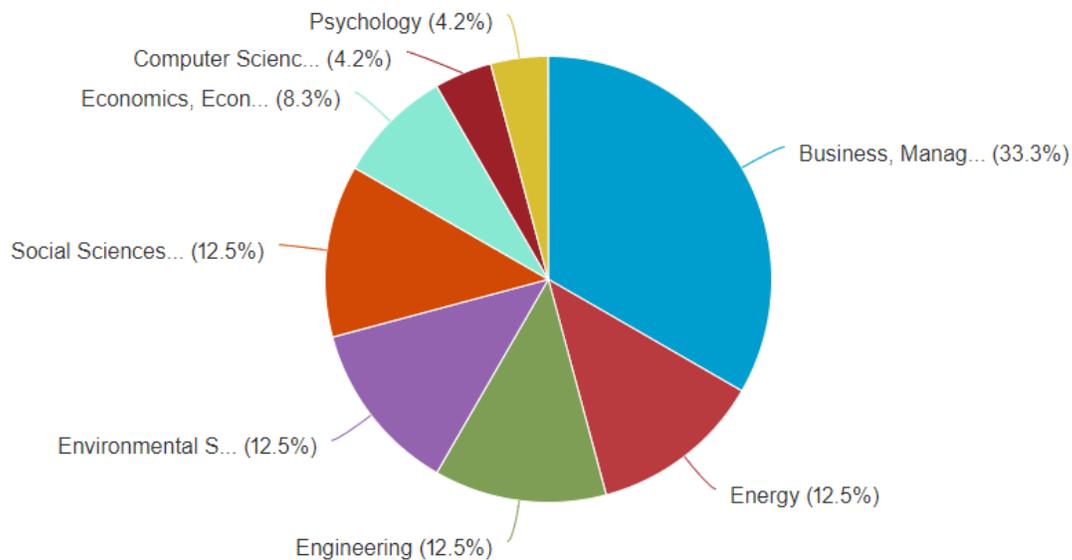
Fuente: Scopus

### Análisis

Según la gráfica se puede apreciar que al inicio del periodo 2006-2021, solo se publicó 1 documento en 2006, no se publicó nada en 2007, luego en 2008 se realizó la publicación de un documento y durante los siguientes 5 años (2009-2013) no se hicieron publicaciones, hasta 2014 y 2015 donde se hizo una publicación por año, en 2016 y 2017 no publicaron artículos, en 2018 se publicó 1 y curiosamente, hay un efecto pivote de pasar de no publicar nada en 2019 a 4 publicaciones en 2020.

Gráfica 3: Documentos publicados por área

#### Documents by subject area



Fuente: Scopus

### Análisis

El gráfico nos revela que el área que más investiga acerca del tema es Negocios Internacionales con un 33,3% de las publicaciones, seguida por el sector energético, las ingenierías, las ciencias ambientales y las ciencias sociales, cada una aportando un 12,5% de las publicaciones y las últimas pero no menos importantes, economía con un 8,3%, informática y psicología con 4,2% cada una.

Adicional a estos resultados, es importante añadir que se buscó la ecuación [organizational ambidexterity + Development in transition + Human Resources Management] pero no se encontraron resultados en la base de datos Scopus, lo que indica que hasta el momento no se ha publicado artículos en los que se relacionen estos tres factores.

### **Antecedentes de investigación**

Se utilizó la base de datos “Scopus” y se seleccionaron en total 13 documentos y 6 gráficas para fundamentar la investigación, utilizando las ecuaciones de búsqueda [Organizational Ambidexterity + Developing Countries]; [Organizational Ambidexterity + Human resources management]; [Ambidexterity + Emerging markets], los filtros en los que se basó la elección son: fecha de publicación, relación con la pregunta de investigación, autores, países donde se publicó, Human resources management, exploration and exploitation strategies, entre otros...

Estos documentos le aportan a la investigación definición de conceptos, caracterización de los problemas o dificultades que atraviesan los países con desarrollo en transición (DiT), además de que brindan un contexto y varias perspectivas de la realidad en la que viven.

#### [ART 1: Latin American economic outlook 2019 development in transition](#)

El informe Perspectivas Económicas de América Latina (OEL) analiza cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe (ALC).

Este 12° LEO, Desarrollo en transición, presenta un nuevo enfoque analítico en la región. ALC ha experimentado un notable progreso socioeconómico desde principios de siglo. La situación macroeconómica de los distintos países se ha fortalecido, los niveles de vida han mejorado y la pobreza y la desigualdad han disminuido (OECD et al. 2019).

Sin embargo, siguen existiendo grandes vulnerabilidades estructurales y han surgido otras nuevas, vinculadas a la transición hacia niveles de renta y desarrollo más elevados. Este nuevo enfoque ofrece un planteamiento analítico global que evalúa los retos multidimensionales cada vez más complejos a los que se enfrenta la región: cuatro trampas de desarrollo relacionadas con la productividad, la vulnerabilidad social, las instituciones y el medio ambiente (OECD et al. 2019)

El informe Perspectivas Económicas de América Latina 2019 (LEO 2019) presenta un nuevo enfoque para apoyar la transición de América Latina y el Caribe (ALC) hacia un desarrollo inclusivo y sostenible denominado "Desarrollo en Transición" (DiT). Esto representa una oportunidad para avanzar hacia los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) repensando el concepto de desarrollo, las estrategias que los países deben seguir y el papel de la cooperación internacional para facilitar estos esfuerzos. Ante la importante evolución de los contextos nacional y mundial, la DiT pide que se mejoren las capacidades nacionales y se adopten modalidades más innovadoras de cooperación internacional para el desarrollo. De este modo, podría apoyar tanto los objetivos nacionales de desarrollo como los esfuerzos internacionales para promover los bienes públicos regionales y mundiales (OECD et al. 2019).

Para responder a estos contextos nacionales y mundiales en evolución, el enfoque DiT subraya la necesidad de lograr lo siguiente (OECD et al. 2019, p. 23)

-Mejorar las capacidades nacionales: Esto será crucial para abordar las trampas del desarrollo y fomentar un enfoque multidimensional del desarrollo sostenible en ALC. El LEO 2019 se centra en dos capacidades transversales clave que son fundamentales para aprovechar las oportunidades:

- La mejora de políticas para el desarrollo incluye cuestiones relacionadas con seguir creando capacidad técnica para diseñar, aplicar y supervisar los Planes Nacionales de Desarrollo (PND) estratégicos. También incluye la creación de capacidad para invertir mejor y crear el consenso político y el apoyo de los ciudadanos para superar las complejidades de la economía política de las reformas en ALC (OECD et al. 2019).

- La mejora de la financiación para el desarrollo se centra en la movilización de la financiación nacional sostenible para el desarrollo, tanto pública como privada, para invertir en políticas estructurales y apoyar la agenda de desarrollo sostenible (OECD et al. 2019).

-Fortalecer la cooperación internacional como facilitadora de ALC: La cooperación internacional debe innovar para adaptarse a un contexto mundial complejo y multipolar. Debe servir de facilitador de los esfuerzos de los países para responder a las necesidades de las economías y sociedades en transición de varias maneras (OECD et al. 2019):

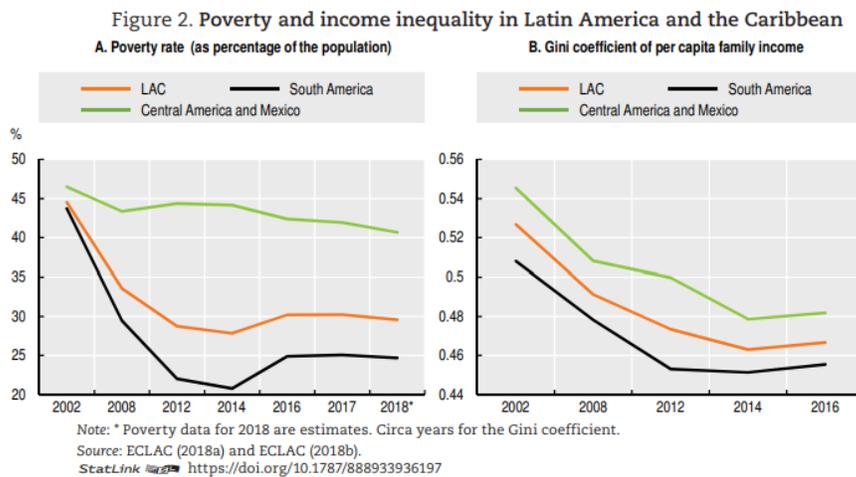
- Permitir que los países de todos los niveles de renta establezcan y participen en asociaciones políticas, como socios en igualdad de condiciones, y aborden las preocupaciones comunes (OECD et al. 2019).

- Situar las estrategias nacionales de ALC en el centro y reforzar las capacidades nacionales de los países. Podría ayudar a establecer prioridades políticas, implementar y evaluar planes de desarrollo, y aumentar la alineación entre las prioridades nacionales e internacionales. También podría ayudarles a desempeñar un papel activo en la agenda global (OECD et al. 2019).

En general, el enfoque DiT hace hincapié en la necesidad de replantear tanto las políticas nacionales como la cooperación internacional. En última instancia, pretende ayudar a los países a convertir las ganancias de ingresos en ganancias de desarrollo duraderas. El estado de desarrollo de ALC presenta algunas características que coinciden en gran medida con el enfoque DiT. Aunque estas características no son exclusivas de esta región, merecen especial

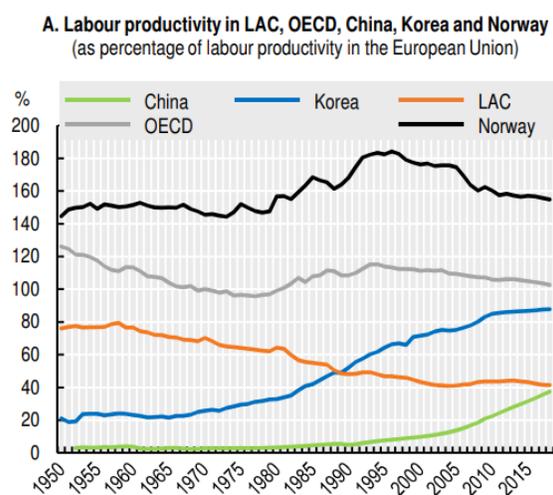
atención. De hecho, son fundamentales para definir el papel de la cooperación internacional como facilitadora del desarrollo futuro de la región (OECD et al. 2019).

Gráfica 4: Pobreza y desigualdad de ingresos en Latinoamérica y Caribe



Fuente: ECLAC(2018 a) and ECLAC(2018 b)

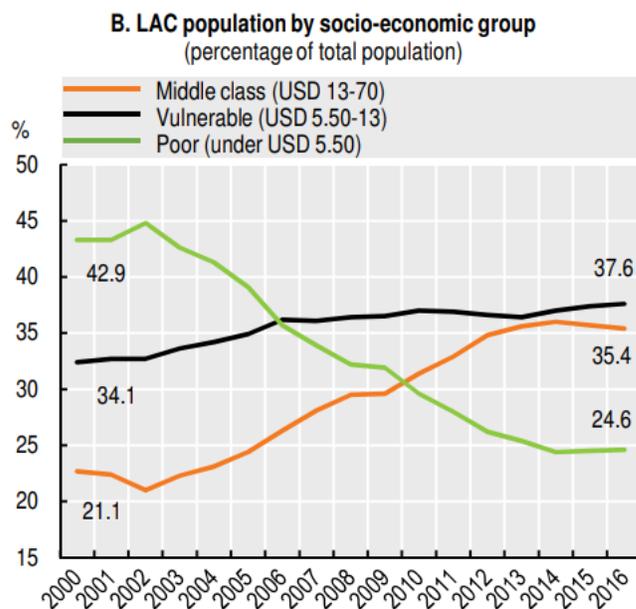
Gráfica 5: Productividad laboral en LAC, OECD, China, Korea y Noruega



Fuente: OECD et al. (2019), Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>.

### Gráfica 6: Población por grupos socioeconómicos en LAC

Fuente: OECD et al. (2019), Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>.



### Las cuatro principales "nuevas" trampas de desarrollo (p.29)

1. **La trampa de la productividad:** La persistencia de bajos niveles de productividad y el escaso rendimiento de la productividad entre sectores en ALC son síntomas de una trampa de productividad. La concentración de las exportaciones en sectores primarios y extractivos con bajos niveles de sofisticación crea una estructura que no genera encadenamientos hacia atrás en la economía y presenta barreras de

entrada, dada la alta intensidad de capital de estas actividades. Esto, a su vez, dificulta la conexión de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que abundan en ALC, con los mercados internacionales. En consecuencia, la región tiene una escasa inserción en las CGV. Esto se asocia a los bajos niveles de adopción de tecnología y a los escasos incentivos para invertir en capacidades productivas. En conjunto, la competitividad sigue siendo baja, lo que dificulta el avance hacia segmentos de mayor valor añadido de las CGV (OECD et al. 2019).

2. **Trampa de la vulnerabilidad social:** El crecimiento de los ingresos, unido a unas políticas sociales sólidas desde principios de siglo, ha reducido notablemente la pobreza. Sin embargo, la mayoría de los que escaparon de la pobreza forman ahora parte de una nueva clase media vulnerable que representa el 40% de la población. Las personas que pertenecen a este grupo socioeconómico tienen empleos de baja calidad, generalmente informales, asociados a una baja protección social y a unos ingresos bajos e inestables. Debido a estas circunstancias, no invierten en su capital humano, o carecen de capacidad de ahorro e inversión en una actividad empresarial dinámica (OECD et al. 2019, p. 30).

En estas condiciones, permanecen con bajos niveles de productividad y, por lo tanto, sólo tienen acceso a empleos de baja calidad e inestables que los mantienen vulnerables. Esta trampa opera a nivel del individuo, que queda encerrado en una

condición de vulnerabilidad; esto contrasta con la trampa de la productividad, que se refiere al conjunto de la economía (OECD et al. 2019, p. 30).

3. **Trampa institucional:** La expansión de la clase media en ALC ha ido acompañada de nuevas expectativas y aspiraciones de servicios públicos e instituciones de mayor calidad. Sin embargo, las instituciones no han sido capaces de responder eficazmente a estas crecientes demandas. Esto ha creado una trampa institucional, ya que la disminución de los niveles de confianza y satisfacción está profundizando la desvinculación social. Los ciudadanos ven menos valor en comprometerse con el cumplimiento de sus obligaciones sociales, como el pago de impuestos. Los ingresos fiscales se ven así afectados negativamente, limitando los recursos disponibles para que las instituciones públicas puedan ofrecer bienes y servicios de mayor calidad, y responder a las crecientes aspiraciones de la sociedad (OECD et al. 2019, p. 30).

4. **Trampa ambiental:** La estructura productiva de la mayoría de las economías de ALC está sesgada hacia actividades de alta intensidad de materiales y recursos naturales. Esta concentración puede estar conduciendo a estos países hacia una dinámica ambiental y económicamente insostenible por dos razones:

la concentración en una senda de crecimiento con altas emisiones de carbono es difícil -y costosa- de abandonar; y los recursos naturales en los que se basa el modelo se están agotando, lo que lo hace insostenible. Es importante un mayor compromiso con

los esfuerzos globales para luchar contra las causas y consecuencias del cambio climático. (OECD et al. 2019, p. 30)

Figure 6. Intensity of specific topics in development plans in selected Latin American countries

	Productivity trap	Institutional trap	Environmental trap	Social vulnerability trap
Argentina				
Bolivia				
Brazil				
Chile				
Colombia				
Costa Rica				
Dominican Republic				
Ecuador				
El Salvador				
Guatemala				
Honduras				
Mexico				
Nicaragua				
Panama				
Paraguay				
Peru				

Note: The colours indicate the intensity of the topics included in the strategic objectives according to the challenges of the development in transition. As a colour darkens, its priority within the plan increases. The figure is based on the latest development plan (or its equivalent) approved by the end of 2018. See Chapter 6 for the Caribbean small states.  
Source: Own elaboration based on the information contained in development plans.

### Gráfica 7: Intensidad de temas específicos en los planes de desarrollo en países latinoamericanos

Fuente: OECD et al. (2019), Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>.

La región ALC está actuando con determinación de tres maneras interconectadas. Está aprovechando los puntos fuertes nacionales y planes de desarrollo. Se está comprometiendo a nivel mundial en cuestiones de desarrollo mutuamente relevantes, incluyendo la

consecución de la Agenda 2030 y los ODS. También está vinculando cada vez más las esferas nacional e internacional para sostener un desarrollo que marque una diferencia duradera en la vida de sus ciudadanos (OECD et al. 2019).

Gráfica 8: Key dimensión for rethinking international co-operation as a facilitator for sustainable development in LAC

**Table 1. Key dimensions for rethinking international co-operation as a facilitator for sustainable development in LAC**

Dimensions	Description
Working inclusively	Engaging countries at all development levels on equal footing as peers, to build and participate in multilateral and multi-stakeholder partnerships to tackle shared multidimensional development challenges with multidimensional responses.
Building domestic capacities	Strengthening countries' capacities to design, implement and evaluate their own development policy priorities and plans, encouraging the alignment between domestic and international priorities, and ensuring integrated approaches to more complex and interlinked challenges.
Operating with more tools and actors	Expanding instruments for greater international co-operation, such as knowledge sharing, policy dialogue, capacity building, technology transfers, and embracing more actors, including public actors in a "whole-of-government" approach.

Source: Own elaboration.

Fuente: OECD et al. (2019), Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>.

## ART 2 Estrategias de ambidestreza en contextos institucionales ilegítimos: el papel de las instituciones informales

El propósito de este trabajo es analizar las estrategias de las empresas y los empleados en contextos institucionales ilegítimos en los que los grupos armados no gubernamentales imponen actividades ilegítimas en las empresas y la sociedad civil. El objetivo es reconocer a los empleados como actores clave y eficaces en la aplicación de estrategias ambidiestras de organización y gestión de recursos humanos (GRH). Sabemos poco sobre las normas y los comportamientos de los empleados a la hora de cumplir con los estándares del mercado global mientras sobreviven en entornos caracterizados por altos niveles de violencia civil y delincuencia (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

Las conclusiones de este trabajo indican que la presencia de grupos armados no gubernamentales obliga a las empresas, a los departamentos de RRHH y a los directivos de primera línea a explotar estratégicamente las medidas de seguridad inspiradas en las instituciones informales de los empleados para proteger los activos de la empresa y, al mismo tiempo, aplicar estrategias de exploración innovadoras para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, sobrevivir en entornos inseguros y seguir siendo competitivos a nivel internacional (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

Entendemos que el contexto institucional ilegítimo se basa en instituciones formales que son incapaces de proporcionar derechos humanos básicos a la sociedad civil, como la seguridad física; se caracterizan por entornos fraudulentos y deshonestos a la hora de hacer cumplir las leyes y los reglamentos; y carecen de la prevención y la capacidad para luchar contra la

aplicación de normas ilegales y los ataques (por ejemplo, extorsión, violencia física) contra la sociedad civil y las empresas por parte de grupos armados no gubernamentales (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

La necesidad de garantizar la supervivencia de los empleados en presencia de amenazas y actos delictivos por parte de grupos armados no gubernamentales (por ejemplo, en un contexto de narcoterrorismo) (Campbell y Hansen, 2014) impulsa a las empresas a explotar las estrategias existentes y a explorar nuevas estrategias, lo que se denomina ambidexteridad, es decir, la capacidad de "utilizar ambas manos por igual" (OED, 2016). Los estudiosos han utilizado el concepto de ambidexteridad para hablar de modelos de gestión integradores (Caniëls y Veld, 2016; Duncan, 1976; Havermans et al., 2015; Patel et al., 2013; Raisch y Birkinshaw, 2008). Sin embargo, los estudios de gestión de la ambidestreza están limitados por la falta de consideración de cómo los impactos causales del contexto institucional ilegítimo conforman las respuestas de los empleados y de las empresas (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

Desarrollamos un estudio cualitativo exploratorio basado en 65 entrevistas semiestructuradas y conversaciones con empleados en Colombia y México entre 2014 y 2018. Nuestros resultados ilustran cómo los altos directivos explotan las normas informales "tradicionales", dadas por sentadas y comportamientos desarrollados por la sociedad civil, para sobrevivir en un contexto institucional ilegítimo. Estas normas y comportamientos informales parecen ser absorbidos por las empresas, y desarrollados como parte de su política, como medida de seguridad para proteger tanto a los empleados como a la infraestructura de las empresas (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

**Ambidexteridad:** Los estudiosos han utilizado la analogía de la ambidexteridad -la capacidad humana de "usar ambas manos por igual" (OED, 2016)- para investigar la ambidexteridad de las empresas. La ambidexteridad de las empresas evoluciona a partir de actividades de aprendizaje conflictivas (March, 1991) entrelazadas en las capacidades de las empresas para explotar, integrar, construir y reconfigurar los recursos internos existentes, al tiempo que exploran los recursos externos para abordar y dar forma a entornos empresariales que cambian rápidamente (por ejemplo, Duncan, 1976; Teece, 2016). La capacidad de explotación y exploración de las empresas (O'Reilly y Tushman, 2013; Zimmermann y Birkinshaw, 2016) implican entrar en una dualidad entre: • la experimentación con alternativas desconocidas para la empresa, que podrían tener rendimientos "incierto, lejanos y a menudo negativos" (Hill y Birkinshaw, 2014, p. 2); y • la explotación de las capacidades actuales, lo que significa la "refinación y ampliación de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes", con rendimientos "positivos, próximos y predecibles" (March, 1991, p. 85).

La investigación sobre la ambidestreza se ha realizado a nivel de análisis de los empleados, en relación con la asignación de recursos y la exploración de nuevas unidades de negocio (March, 1991). Por ejemplo, Rogan y Mors (2014) sugieren que, a la hora de evaluar la disyuntiva entre la exploración de nuevos negocios y la explotación de los ya existentes, la red de un directivo sirve para la adquisición de conocimientos. (Mom et al. 2007) realizaron un estudio cuantitativo de empresas electrónicas para analizar cómo las actividades de exploración de los directivos están influenciadas por el conocimiento ascendente y

horizontal. Esto significa que el conocimiento de los directivos de primera línea sobre las nuevas tecnologías o las condiciones cambiantes del mercado está directamente influenciado por sus subordinados (Mom et al. , 2007).

La ambidestreza contextual, que es "la capacidad de comportamiento para demostrar simultáneamente la alineación y la adaptabilidad en toda una unidad de negocio" (Havermans et al., 2015, p. 180). La alineación se refiere a la coherencia y el equilibrio de las capacidades de exploración-explotación, entre cada individuo implicado en las actividades empresariales de una empresa (Gibson y Birkinshaw, 2004; D'Souza et al. , 2017; Zimmermann y Birkinshaw, 2016). La adaptabilidad se refiere a la capacidad de reconfigurar las actividades de una unidad de negocio con rapidez, para satisfacer las demandas cambiantes del entorno (Gibson y Birkinshaw, 2004, p. 209).

[ART 3 Revisiting the relationship between environmental and financial performance: the moderating role of ambidexterity in logistics.](#)

La investigación ha demostrado la necesidad de que las organizaciones empresariales sean ambidiestras, lo que significa que deben poseer la capacidad de explotar simultáneamente las competencias existentes y explorar nuevas oportunidades para mejorar el rendimiento de la organización. Las pruebas anteriores sugieren que los resultados medioambientales y financieros de las empresas pueden beneficiarse de unas operaciones logísticas bien organizadas. Mientras tanto, la causalidad entre los resultados ha sido continuamente

debatida, y el papel de la ambidexteridad en la relación está en gran parte inexplorado (O. Rintala et al, 2022).

Los recursos financieros y las inversiones medioambientales son condiciones necesarias, pero no suficientes para mejorar los resultados por sí mismos; deben ir acompañados de un deseo de buscar soluciones nuevas e innovadoras en lugar de limitarse a explotar las prácticas existentes. Combinar las orientaciones de explotación y exploración en la logística ayuda a las empresas a satisfacer las expectativas divergentes de las partes interesadas y a traducir sus recursos en rendimiento. Para ello, las operaciones logísticas deben organizarse para apoyar el rendimiento de la organización a través de una búsqueda activa de nuevas soluciones, así como de inversiones para desarrollar tanto las prácticas logísticas existentes como las nuevas (O. Rintala et al, 2022).

La ambidexteridad organizativa, en general, se refiere a la capacidad de explotar simultáneamente las competencias existentes y explorar nuevas oportunidades (O'Reilly y Tushman, 2008; Partanen et al., 2020). En concreto, Im y Rai (2008, p. 1281) definieron la explotación como "el uso y el perfeccionamiento de los conocimientos existentes" y la exploración como "la búsqueda de nuevos conocimientos y oportunidades". Las organizaciones necesitan mantener un equilibrio entre las actividades de explotación y las de exploración para prosperar (March, 1991).

La ambidestreza en los procesos, operaciones y prácticas de la cadena de suministro es un componente clave, entre otros, para mejorar el rendimiento de la organización (Kilpi et al., 2018; Zhao et al., 2021).

## **MARCO TEÓRICO**

### [Aproximación teórica de los países DiT](#)

En este capítulo se habla acerca de las trampas u obstáculos que tienen los países con desarrollo en transición (DiT) como por ejemplo; trampas en la productividad, en la institucionalidad, relacionadas con la vulnerabilidad social y las trampas ambientales. Se busca superar estos obstáculos para poder llegar a un desarrollo sostenible (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

Contexto institucional ilegítimo: esta sección presenta los impactos más destacados de los contextos institucionales ilegítimos sobre las empresas y los empleados en el contexto de nuestra investigación. Según los periódicos y los informes gubernamentales, encontramos impactos directos e indirectos de la aplicación de la ley por parte de grupos armados no gubernamentales en las empresas. Los impactos directos incluyen la destrucción de la infraestructura de las empresas, las intrusiones en las instalaciones, las ofensas a terceros o las amenazas a los empleados, los ataques a la cadena de transporte y suministro, la extorsión virtual y el secuestro y/o el asesinato de empleados (por ejemplo, INEGI, 2016). Las consecuencias indirectas incluyen la pérdida de clientes, las interrupciones de la producción

y las interrupciones de la cadena de suministro a través de disturbios sociales, bloqueos y protestas (por ejemplo, Álvarez y Rettberg, 2008; Durbin, 2013; Rettberg, 2003). Estos impactos han alimentado una industria de seguridad y vigilancia en Colombia de 2.000 millones de dólares al año (export.gov, 2017a) y en México de 18.700 millones de dólares (export.gov, 2017)

Colombia alberga los conflictos armados más largos del mundo, que han durado seis décadas y han causado más de 220.000 muertes (Caro, 2016). En 2016, el presidente Santos firmó un acuerdo de paz con las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia). Sin embargo, la etapa post-conflicto se ha visto amenazada porque las negociaciones entre el gobierno colombiano y el ejército rebelde Fuerza de Liberación Nacional (ELN) fueron suspendidas por el presidente Santos el 29 de enero de 2018, después de los atentados del ELN contra tres estaciones de policía en todo el país el 28 de enero de 2018. El expresidente mexicano Felipe Calderón (2006-2012) implementó una política de "guerra contra el narcotráfico" en 2006, que resultó en más de 164.000 muertes violentas relacionadas con el crimen organizado y la violencia (Breslow, 2015). En 2014, el presidente mexicano Peña Nieto (2012-2018) fue presentado como el "salvador de México", sugiriendo que las reformas de Peña Nieto dieron un giro a la violencia y al crimen (Crowley y Mascareñas, 2014).

Sin embargo, con 23.101 asesinatos hasta diciembre de 2017, una cifra récord de asesinatos en la historia moderna de México (Reuters en Ciudad de México, 2017), la guerra contra el narcotráfico en México se ha convertido en el segundo conflicto más letal del mundo después del conflicto de Siria (IISS, 2017). A pesar de los elevados riesgos de seguridad y otras limitaciones institucionales, las exportaciones de Colombia a enero de 2017 fueron un 39,9%

mayores que en enero de 2016 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017). Se prevé que la inversión extranjera directa (IED) hacia Colombia aumente al 3,7% del producto interno bruto (PIB) en 2018 (Corficolombiana, 2018). México atrajo un récord histórico de US\$21,754.9mn en IED (enero a septiembre de 2017) (Secretaría de Economía, 2017). Así, los conflictos armados en Colombia y México parecen tener impactos menores en la IED (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

### Ambidestreza organizacional

En este capítulo se abordarán conceptos y aplicaciones de la ambidestreza organizacional en la actualidad, se buscará cuáles son estas estrategias que han desarrollado las empresas y los trabajadores para el autocuidado y para trabajar buscando siempre el bien común. También se busca dar un contexto de la realidad que viven las compañías y sus empleados en el día a día.

Este capítulo es importante para que el lector de esta investigación entienda el concepto de ambidestreza, ¿cómo funciona? y ¿Cómo se aplica de una manera en la que a veces pasa desapercibido?, ya que son acciones o comportamientos que ya se sienten cotidianos y que a veces las personas no son conscientes de ello (BCG Henderson Institute, 2022).

La ambidexteridad de las empresas evoluciona a partir de actividades de aprendizaje conflictivas (March, 1991) entrelazadas en las capacidades de las empresas para explotar,

integrar, construir y reconfigurar los recursos internos existentes, al tiempo que exploran los recursos externos para abordar y dar forma a entornos empresariales que cambian rápidamente (por ejemplo, Duncan, 1976; Teece, 2016). Las capacidades de explotación-exploración de las empresas (O'Reilly y Tushman, 2013; Zimmermann y Birkinshaw, 2016) implican participar en una dualidad entre: la experimentación con alternativas desconocidas para la empresa, que podrían tener rendimientos "inciertos, distantes y a menudo negativos" (Hill y Birkinshaw, 2014, p. 2); y la explotación de las capacidades actuales, que significa el "perfeccionamiento y la ampliación de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes", con rendimientos que son "positivos, próximos y predecibles" (March, 1991, p. 85).

La investigación se centra en la ambidexteridad contextual, que es "la capacidad de comportamiento para demostrar simultáneamente la alineación y la adaptabilidad en toda una unidad de negocio" (Havermans et al., 2015, p. 180). La alineación se refiere a la coherencia y el equilibrio de las capacidades de exploración-explotación, entre cada individuo implicado en las actividades empresariales de una empresa (Gibson y Birkinshaw, 2004; D'Souza et al., 2017; Zimmermann y Birkinshaw, 2016). La adaptabilidad se refiere a la capacidad de reconfigurar las actividades de una unidad de negocio rápidamente, para satisfacer las demandas cambiantes del entorno (Gibson y Birkinshaw, 2004, p. 209)

### Estrategias de explotación-exploración de la organización

El contexto institucional ilegítimo en el que operan las empresas estudiadas parecía ser dado por sentado por nuestros informantes. A lo largo de los años, los directivos aplicaron estrategias para responder a dichos contextos. Por ejemplo, todas las empresas estudiadas contaban con un documento explícito de seguridad y procedimientos de prevención en relación con los asaltos a mano armada y las llamadas de extorsión en el trabajo, así como con los robos, los secuestros y las amenazas cuando los empleados salen de las instalaciones de la empresa. Según nuestras conversaciones, a medida que aumentaba la delincuencia y los ataques violentos, más empresas de inversión se comprometían a comprar equipos de vigilancia con un mayor nivel de tecnología (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

Otras empresas han desarrollado un enfoque más sofisticado, que clasificamos como práctica exploratoria. Por ejemplo, una empresa colombiana ha desarrollado protocolos de seguridad y mecanismos de identificación y protección para entrar en zonas de conflicto (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

### Estrategias de explotación-exploración de la GRH

En nuestro estudio, las estrategias de explotación organizativa se integran como un componente de las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Medidas como el transporte privado de los empleados a los lugares de trabajo, los horarios flexibles, las normas

de trabajo flexibles (por ejemplo, el trabajo desde casa), los sistemas de posicionamiento global (GPS) en los coches de la empresa, los seguros de vida y los teléfonos móviles de emergencia son esperados por los empleados y directores locales como parte del paquete de compensación en Colombia y México (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

Los directivos de primera línea de nuestro estudio han desarrollado conocimientos para ejecutar su capacidad de exploración y tomar decisiones discrecionales para proteger a los empleados. Por ejemplo, los gerentes de primera línea llevan a sus subordinados directamente a sus casas después del anochecer en los vehículos de las empresas, o los gerentes de primera línea pagan un "taxi seguro" (una empresa de taxis registrada) o un Uber.

Nuestros hallazgos hacen avanzar nuestra comprensión de la ambidestreza contextual (por ejemplo, Colville et al. , 2013; Havermans et al. , 2015) como algo que desarrollan las empresas en contextos de riesgo de seguridad alineando e integrando todas las unidades organizativas (alineación), con políticas de seguridad que representan las circunstancias cambiantes del lugar de trabajo (adaptabilidad), (Ramirez, Velez-Zapata y Madero, 2018).

MRJIAM  
16,2

210

Cuadro I.  
Estrategias de  
ambidestría en  
contextos  
institucionales  
ilegítimos

Características los valores de la sociedad	Acuerdos institucionales ambigüedadReglas ilegítimas y normas que no reflejan	Explotación	ilegítimosEstrategias de Exploración
Impactos (directos)	Pagos ilegales ( <i>cuotas/vacunas</i> ) una forma de extorsión y microextorsión Extorsiones virtuales Amenaza, secuestro expreso y/o asesinato de empleados Destrucción física, ataques y/o intrusión de la infraestructura de las empresas	Inversión en equipos de vigilancia de hardware Procedimientos escritos de seguridad y prevención Reforzar las políticas y prácticas de GRH, como: transporte privado, horario flexible, seguro de vida, office de hogar, etc.	Protocolos de seguridad para entrar en zonas conflictivas La flota de transporte de la empresa y los uniformes de los empleados se identifican con el logotipo de la empresa Mapa de fronteras invisibles, (por ejemplo, guerras entre bandas) para restringir la cobertura de las empresas en dichas zonas Rediseño de las políticas y prácticas de contratación, selección y formación Ajuste de los presupuestos en función del contexto de riesgo para la seguridad "Nuevas" unidades organizativas para cumplir con el C-TPAT Compromisos con <i>el legitimador popular</i> Capacidad de los directivos de primera línea para tomar decisiones discrecionales para proteger a los empleados Recogida de los problemas de riesgo de seguridad de forma ascendente (de los subordinados)
Impactos (indirectos)	Pérdida de clientes, de producción Interrupciones y trastornos en la cadena de suministro por disturbios sociales, bloqueos y protestas Miedo, tensión y estrés de los empleados	Precaución en relación con el intercambio de información por parte del jefe de primera línea Intercambio de información entre los empleados (por ejemplo, normas y comportamientos) Carteles y pantallas de televisión sobre medidas de seguridad preventivas. Estar alerta: comportamiento integrado de los empleados	

Gráfica 9: Acuerdos institucionales ilegítimos. Estrategias de ambigüedad, reglas ilegítimas y normas que no reflejan los valores de la sociedad

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-02-2018-0811/full/pdf?title=ambidexterity-strategies-in-illegitimate-institutional-contexts-the-role-of-informal-institutions>

Cuando la logística es importante para el rendimiento interorganizacional, la ambidexteridad es útil para describir la forma en que las estructuras y los procesos organizativos se ajustan a su entorno (es decir, cómo la casa sobrevive a través de las turbulencias del entorno; Wilden et al., 2016). En este contexto, los procesos de explotación y exploración, que se apoyan

mutuamente, ayudan a las organizaciones a comprender y capitalizar tanto los mercados existentes como los nuevos (Cao et al., 2009). Además, Weiss y Kanbach (2021) combinaron la ambidexteridad organizativa y la lógica de las capacidades dinámicas en un marco integrado que destaca cómo los enfoques estructural y contextual de la ambidexteridad pueden ayudar a fomentar la explotación y la exploración simultáneas. Según el punto de vista estructural, la ambidexteridad se logra en las interrelaciones entre las unidades organizativas para la exploración y la explotación (O'Reilly y Tushman, 2008). Por su parte, el punto de vista contextual postula que la ambidexteridad se deriva de los actores individuales de la organización que piensan y actúan de manera que permiten la realización conjunta de actividades relacionadas (Andriopoulos y Lewis, 2009; Patel et al., 2013).

La explotación de la cadena de suministro se centra en los aspectos tradicionales de la GCS, como los objetivos claramente definidos y medibles, el perfeccionamiento de las competencias existentes y la eficiencia general (Ojha et al., 2018; Partanen et al., 2020). Esto puede conducir a la innovación incremental, que requiere pequeños cambios en los productos y procesos existentes (Sahi et al., 2020).

La ambidexteridad se midió con ítems desarrollados en línea con investigaciones anteriores en el contexto de la cadena de suministro (Azadegan y Dooley, 2010; Kristal et al., 2010). Aquí, el constructo suele comprender una dualidad expresada como explotación/exploración, cada una de las cuales mide una orientación específica que una organización está dispuesta a adoptar cuando se enfrenta a problemas organizativos (Birkinshaw y Gupta, 2013). En este contexto, se pidió a los encuestados que evaluaran si la logística y su desarrollo en su organización se basaban en la intensificación de las operaciones actuales (es decir, la

orientación de explotación en logística) o en el desafío de éstas mediante el aprovechamiento de nuevas oportunidades (orientación de exploración en logística).

Además, la ambidexteridad en las operaciones logísticas se operacionalizó como la suma de las dos dimensiones, como se ha hecho en investigaciones anteriores (Patel et al., 2013). En su revisión meta analítica, (Junni et al., 2013) descubrieron que dicha ambidexteridad combinada se asociaba positivamente con el rendimiento de la organización.

#### [Resilience and the micro dynamics of organizational ambidexterity](#)

La ambidexteridad organizativa postula que las organizaciones, y las personas que trabajan con, y dentro de ellas, se enfrentan a menudo a una dinámica de explotación-exploración (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996; He & Wong, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014; Jansen et al, 2008; O'Reilly et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2011; Prieto & Pérez Santana, 2012; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009; Hill & Birkinshaw, 2014; Stokes, et al. 2015).

El comportamiento organizativo ambidiestro explotador se caracteriza por una tendencia a adoptar posturas que trabajan con los recursos organizativos existentes dentro de los límites y limitaciones existentes y conocidos. Así, las posturas explotadoras tienden a adherirse más a la aversión al riesgo y a los comportamientos de búsqueda de certidumbre. Como tales, pueden considerarse fácilmente alineadas con las conceptualizaciones normativas y

positivistas de las organizaciones que proponen dominios claramente "delimitados" y controlables (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996).

Las posiciones ambidiestras exploradoras apuntan a mentalidades que tienen una mayor propensión a comprometerse con la innovación, la creatividad, el descubrimiento de nuevos conocimientos, recursos y contextos (Benner y Tushman, 2003; Bierly, Damanpour y Santoro 2009). Por lo tanto, en este sentido, están más alineados con la asunción de riesgos y la disposición a aceptar la incertidumbre (O'Reilly et al., 2009).

La utilización de un marco de ambidexidad organizativa con el que explorar la resiliencia permite establecer una posición explotadora-normativa (alineada con los supuestos modernistas) en el límite de una posición exploratoria-crítica (alineada con los supuestos críticos) e interactuar con ella. Un punto central de esta dinámica es la interfaz de la frontera de ambidexidad explotadora/exploradora que identifican como un espacio para examinar aspectos más "granulares" (es decir, más micro en contraposición a lo más macro (Raisch y Birkinshaw 2008:401).

En consecuencia, cuando los enfoques de explotación-normativa y de exploración-crítica operan en proximidad y a través de los límites de la ambidexidad organizativa, pueden surgir tensiones de manera compleja (Mom, Fourné y Jansen, 2015). De hecho, una de las principales críticas a la forma de concebir la adaptación "positiva" es que hace demasiado hincapié y, hasta cierto punto, (sobre)-simplifica las capacidades individuales y relacionales (Fletcher y Sarkar, 2013), (Ungar, 2011) y (Ungar y Liebenberg, 2011), sugieren que estas miopías provienen de un discurso predominantemente occidental y, por lo tanto, "carecen de sensibilidad a los factores culturales que contextualizan la forma en que la resiliencia es

definida por diferentes poblaciones y se manifiesta en diferentes prácticas". Un marco exploratorio-crítico vinculado a la ambidexteridad, ofrece la posibilidad de complementar la comprensión de la positividad y desarrollar una perspectiva más rica socioculturalmente para las prácticas estratégicas de GRH.

### Resiliencia en el Dominio normativo-explotativo

Reflejado por normativa - paradigmas y características modernistas (Clegg, Kornberger y Pitsis; 2011).

A menudo se alinea con los comportamientos gerenciales, pero los enfoques estructurados pueden ser valiosos.

La resiliencia se suele presentar como una respuesta a un acontecimiento o circunstancias extremas (Youssef & Luthans, 2007)

Vinculado a la resiliencia, el rendimiento y el bienestar se perciben generalmente como un constructo controlado por la dirección.

Considera que la resiliencia y el optimismo que no se ajustan a la gestión son resistencias inaceptables que hay que mitigar o eliminar (Seligmann, 1998).

Perspectiva crítica derivada de la resistencia considerada como la más probable para inhibir o dañar el rendimiento.

### Resiliencia en el Dominio exploratorio-crítico

Reflejada por los paradigmas y características de la perspectiva crítica (Alvesson y Willmott, 2012).

La resiliencia puede verse como un acto cotidiano y la idea de "extremos" podría localizarse en los sucesos cotidianos (Masten, 2001).

La resiliencia se presenta normalmente como un modo de hacer frente a la situación (vinculado a los conceptos de agilidad, adaptabilidad y flexibilidad, Chakravarthy, 1982; Shaw, 2012).

Considera que el enfoque gerencial del optimismo es ingenuo, superficial y coercitivo. Participa en diversas formas de resistencia (humor, "soldadesca") (Conway & Monks, 2011).

Las perspectivas normativas-modernistas se consideran opresivas, miopes y restrictivas en la forma de abordar y controlar el lugar de trabajo.

## **METODOLOGÍA**

### **OBJETIVOS**

#### General

Caracterizar el comportamiento ambidiestro en la gestión del recurso humano HRM en países DiT mediante análisis documental para generar una guía de recomendaciones de buenas prácticas, que sea útil para empresas que estén en contextos similares.

#### Específicos

Explorar el concepto de ambidestreza organizacional en la literatura consultada

Identificar las estrategias de exploración y explotación implementadas en contextos DiT.

Describir las principales estrategias, políticas y acciones organizacionales vinculadas con la ambidestreza enfocadas en la gestión del recurso humano, los procesos, las relaciones interpersonales, en el contexto colombiano como país DiT.

Generar un conjunto de recomendaciones basadas en buenas prácticas orientado a empresas que operen en contextos de países DiT

## **ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es de carácter “**Cualitativa**”, debido a que se utilizó el análisis de documentos para extraer y obtener información textual (datos no numéricos) acerca de las **estrategias** de autocuidado y cuidado común (**ambidestreza**) desarrolladas en las organizaciones de manera consciente, pero también, se busca identificar cuáles son estas estrategias creadas y practicadas de una manera inconsciente.

también se plantea un **análisis temático** basado en los antecedentes de investigación, artículos y documentos académicos acerca de la ambidestreza organizacional.

Se debe de enfocar a las opiniones individuales, los conceptos y que entiende por estos estos por cada persona, la diversidad y la variación, teniendo en cuenta la subjetividad y veracidad de la información se recomienda ser muy cuidadoso a la hora de clasificar, con un enfoque “**Realista**”

*A Reviewer’s Guide to Qualitative Rigor*

“No prevemos que se produzca una reconciliación entre el constructivismo y las filosofías pospositivistas a corto plazo. Sin embargo, vemos una gran oportunidad para que la investigación cualitativa naturalista e inductiva tenga un mayor impacto en el campo de la gestión pública si partimos de la perspectiva de que tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos son herramientas compatibles y complementarias dentro de las ciencias sociales. Cada herramienta es más adecuada para un trabajo diferente y hay casi tanta variación dentro de cada grupo como entre ellos” (Brooks 2002; Denhardt 2001; Gill and Meier 2000; Head 2010; Weber and Khademian 2008).

Los métodos cualitativos son especialmente útiles en el proceso de desarrollo de la teoría porque son capaces de proporcionar una descripción detallada de un fenómeno en su contexto. Estos métodos no requieren que el que el investigador adivine de antemano los factores más importantes y su relación con los demás. Mecanismos asociados a la coexistencia de dos fenómenos pueden observarse en tiempo real o ser descritos por informantes de primera mano que lo han experimentado (Stout 2013, p 3).

Los ejemplos clásicos de desarrollo de la teoría en la gestión pública que comenzaron como investigación cualitativa pueden encontrarse en los estudios de caso sobre cultura organizativa y creación de sentido (Schein 2003; Weick 1993). El estudio de caso de Toepler (2005) sobre un director general en crisis, el fenómeno de los triángulos de hierro (Freeman 1965) y la construcción social de las poblaciones objetivo (Schneider e Ingram 1993) son también ejemplos de avances teóricos a través de la investigación cualitativa. Además, una importante contribución a la teoría de la rendición de cuentas formal e informal en el sector público y la colaboración multisectorial fue un resultado directo de un

enfoque cualitativo de teoría fundamentada (Romzek y Dubnick 1987; Romzek, LeRoux y Blackmar 2012; Romzek et al. 2014).

Todos estos ejemplos aprovechan la capacidad de un investigador cualitativo para aprovechar un enfoque inductivo que permite que surja nuestra comprensión de la naturaleza de los fenómenos a partir de aquellas organizaciones y personas que los experimentaron (Journal of Public Administration Research And Theory, 2019).

Más allá de la elaboración de nuevas teorías, los métodos cualitativos tienen una sólida tradición de aclarar y ampliar la teoría existente (Journal of Public Administration Research And Theory, 2019.)

Sostiene que los enfoques inductivo y deductivo tienen en común tres valores básicos que son fundamentales para la noción de estudios de calidad en la gestión pública:

- 1) la importancia de los estudios que hacen avanzar la teoría
- 2) el principio del diseño basado en la investigación
- 3) el carácter crítico de la investigación basada en las deficiencias.

As mentioned previously, inductive methods are seeking to develop a deep understanding of causal factors, processes, nature, meaning, and/or significance of a particular phenomenon (Creswell and Poth 2018; Denzin and Lincoln 2012; Patton 2014). This understanding generally comes from asking a lot of questions, observing settings and behavior, and collecting stories, images, and other artifacts that aid the scholar in also gaining insight into their phenomenon of interest. (Romzek et al. 2014, p 6)

Sin embargo, gran parte de la disciplina carece incluso de una formación básica en enfoques inductivos de la investigación (Stout, 2013), lo que supone una barrera.

Los modelos deductivos -en virtud de la tarea más estructurada para la que están diseñados para llevar a cabo, junto con la mayor duración de tiempo que este enfoque ha tenido para institucionalizarse- son simplemente más directos en sus preceptos de rigor (Romzek et al. 2014. p 14).

### Template analysis

#### [Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis A Hybr es.pdf](#)

El análisis temático es una búsqueda de temas que surgen como importantes para la descripción del fenómeno (Daly, Kellehear y Gliksman, 1997). El proceso implica la identificación de los temas mediante una "lectura y relectura cuidadosa de los datos" (Rice y Ezzy, 1999, p. 258).

El proceso implica la identificación de temas a través de una "lectura y relectura cuidadosa de los datos" (Rice y Ezzy, 1999, p. 258). Es una forma de reconocimiento Es una forma de reconocimiento de patrones dentro de los datos, en la que los temas emergentes se convierten en las categorías para el análisis (Boyatzis, 1998).

El método de análisis elegido para este estudio fue un enfoque híbrido de métodos cualitativos de análisis temático y se incorporó tanto el enfoque inductivo basado en los datos de (Boyatzis, 1998, p 82).

El proceso de codificación implicaba reconocer (ver) un momento importante y codificarlo (verlo como algo) antes de un proceso de interpretación (Boyatzis, 1998). Un "buen código" es aquel que capta la riqueza cualitativa del fenómeno (Boyatzis, 1998, p. 1). La codificación de la información organiza los datos para identificar y desarrollar temas a partir de ellos. Boyatzis definió un tema como "un patrón en la información que, como mínimo, describe y organiza las posibles observaciones y, como máximo, interpreta aspectos del del fenómeno" (Boyatzis, 1998, p. 83).

Además del enfoque inductivo de Boyatzis (1998), en nuestro análisis del texto en este estudio, también utilizamos un enfoque de plantillas, tal y como lo describen Crabtree y Miller (1999). Se trata de una plantilla en forma de de códigos de un libro de códigos que se aplica como medio de organizar el texto para su posterior interpretación. Cuando se utiliza una plantilla, el investigador define la plantilla (o el libro de códigos) antes de comenzar un análisis en profundidad de los datos. El libro de códigos se basa a veces en una exploración preliminar del texto, pero para este estudio, la plantilla se elaboró a priori, basándose en la pregunta de investigación y el marco teórico (Boyatzis, 1998).

## “Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development”

### Conclusión

Este artículo ha proporcionado una iluminación de los pasos que implica el proceso de análisis temático y describe un enfoque que demuestra el rigor dentro de un estudio de investigación cualitativa. Se describe un método detallado de análisis mediante un proceso de codificación temática que implica un equilibrio entre la codificación deductiva (derivada del marco filosófico) y la codificación inductiva (temas que surgen de las discusiones de los participantes).

### Método y procedimiento

(análisis temático)

- Investigación de antecedentes en base de datos
- Recolección de datos y seguimiento a las fuentes de información (artículos académicos, noticias, documentales, investigaciones relacionadas, obtenidos de la base de datos SCOPUS)
- Trabajo de campo

Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131 (2020)

### Puntos prácticos:

El análisis temático es un método de análisis apropiado para tratar de comprender experiencias, pensamientos o comportamientos en un conjunto de datos. Los temas se construyen activamente (Michelle E. Kiger & Lara Varpio, 2020).

Los temas son patrones (o significados) construidos activamente a partir de un conjunto de datos que responden a una pregunta de investigación, a diferencia de los meros resúmenes o categorizaciones de códigos. Los temas pueden generarse de forma inductiva o deductiva (Michelle E. Kiger & Lara Varpio, 2020).

El marco más aceptado para realizar el análisis temático implica un proceso de seis pasos:

1. Familiarización con los datos
2. Generación de códigos iniciales
3. Búsqueda de temas
4. Revisión de temas
5. Definir y nombrar los temas
6. Elaborar el informe.

Dada la flexibilidad del análisis temático, los investigadores que utilicen este método deben exponer claramente sus orientaciones y suposiciones paradigmáticas para garantizar la fiabilidad de sus conclusiones e interpretaciones (Michelle E. Kiger & Lara Varpio, 2020).

Gracias en gran parte a quienes han expuesto claramente sus procesos analíticos (Braun y Clarke, 2006, 2012; Clarke y Braun 2017), los investigadores han sugerido que el análisis

temático es un buen primer método analítico para que los investigadores cualitativos novatos lo dominen (Braun y Clarke 2006, 2012; Clarke y Braun 2017; Nowell et al. 2017).

Sin embargo, al igual que con cualquier investigación o método analítico, argumentaríamos que la elección de utilizar el análisis temático debería basarse en los objetivos de la propia investigación, más que en el deseo de seleccionar un método de análisis fácil de seguir (Braun y Clarke 2012). El análisis temático es un método adecuado y potente cuando se busca de comprender un conjunto de experiencias, pensamientos o comportamientos a través de un conjunto de datos (Braun y Clarke 2012). Dado que está diseñado para buscar significados comunes o compartidos, es menos adecuado para examinar significados o experiencias únicas de una sola persona o elemento de datos (Braun y Clarke 2012).

### Cómo realizar el análisis temático

#### Paso 1: familiarizarse con los datos

El primer paso del proceso de análisis temático consiste en familiarizarse con todo el conjunto de datos, lo que implica una lectura repetida y activa de los mismos (Braun y Clarke 2006).

#### Paso 2: Generación de códigos iniciales

Como primer paso verdaderamente analítico del proceso, la codificación ayuda a organizar los datos a un nivel granular y específico. Tras el trabajo de familiarización del paso 1, los investigadores pueden empezar a tomar notas sobre posibles elementos de datos de interés, preguntas, conexiones entre elementos de datos y otras ideas preliminares. Este es el comienzo del proceso de codificación del paso 2. Esta fase de trabajo genera códigos, no temas. Boyatzis (1998) definió un código como "el segmento o elemento más básico de los

datos o la información que puede evaluarse de forma significativa en relación con el fenómeno" (p. 63).

#### Paso 3: Búsqueda de temas

El tercer paso consiste en examinar los extractos de datos codificados y cotejados para buscar posibles temas de mayor importancia (Braun y Clarke 2006). Braun y Clarke (2012) ofrecen la analogía de que, si todo el análisis se ve como una casa, los códigos individuales son los ladrillos y las tejas, y los temas son las paredes y el tejado.

#### Paso 4: Revisión de los temas

Braun y Clarke (2006) describieron el paso 4 como un proceso analítico de dos niveles. En el primer nivel de análisis, el investigador examina los datos codificados dentro de cada tema para asegurarse de que encajan correctamente. Revisa todos los códigos y extractos de datos relevantes de cada tema y se pregunta ¿Tiene cada tema datos de apoyo adecuados? ¿Los datos incluidos son coherentes para apoyar ese tema? ¿Son algunos temas demasiado amplios o diversos? Los datos dentro de cada tema deben tener una coherencia y unos puntos en común adecuados, y los datos entre los temas deben ser lo suficientemente distintos como para merecer su separación (Attride-Stirling 2001; Braun y Clarke 2006).

#### Paso 5: Definir y nombrar los temas

Una vez que el mapa temático se ha refinado, en el paso 5 el investigador crea una definición y una descripción narrativa de cada tema, incluyendo por qué es importante para la pregunta más amplia del estudio (Braun y Clarke 2006). Los nombres de los temas que se incluirán en el informe final se revisan para garantizar que sean breves y adecuadamente descriptivos (Braun y Clarke 2006).

#### Paso 6: Elaboración del informe/manuscrito

Este último paso consiste en redactar el análisis final y la descripción de los resultados (Braun y Clarke 2006). Los elementos del proceso de redacción ya han comenzado a través de los de tomar notas, describir los temas y seleccionar extractos de datos representativos en los pasos anteriores. De hecho, King (2004) describió la etapa final de presentación de los resultados como una "continuación" del análisis y la interpretación ya realizados, en lugar de una "etapa separada" (p. 267)

## CONCLUSIONES

En general, se concluye que la investigación realizada sobre la ambidestreza organizacional en diferentes contextos ha proporcionado hallazgos importantes y ha generado conciencia sobre la importancia de este concepto en la gestión empresarial. A continuación, se resume la conclusión general de cada texto:

La investigación bibliométrica reveló la necesidad de ampliar el enfoque geográfico de la investigación sobre ambidestreza organizacional, incluyendo no solo a Colombia, sino también a otros países de América Latina. Además, se destaca la relevancia de abordar la ambidestreza desde diversas disciplinas y sectores. La falta de resultados en la ecuación de búsqueda [Ambidestreza organizacional + desarrollo en transición + gestión de recursos humanos] indica una brecha en la literatura y la investigación, lo que fue una dificultad para obtener fuentes de información, pero a su vez, es una oportunidad para futuras investigaciones.

El enfoque de Desarrollo en Transición (DiT) propuesto en el informe “Perspectivas Económicas de América Latina 2019” representa una oportunidad para impulsar un desarrollo inclusivo y sostenible en América Latina y el Caribe (ALC). Se enfatiza en la importancia de mejorar las capacidades nacionales, fortalecer las políticas para el desarrollo y mejorar la financiación sostenible. Además, se destaca la necesidad de fortalecer la cooperación internacional como facilitadora del desarrollo en la región.

El enfoque de Desarrollo en Transición (DiT) propuesto en el informe Perspectivas Económicas de América Latina 2019 representa una oportunidad para impulsar un desarrollo inclusivo y sostenible en América Latina y el Caribe (ALC). Se enfatiza la importancia de mejorar las capacidades nacionales, fortalecer las políticas para el desarrollo y mejorar la financiación sostenible. Además, se destaca la necesidad de fortalecer la cooperación internacional como facilitadora del desarrollo en la región.

El estudio sobre las estrategias de ambidestreza en contextos institucionales ilegítimos resalta la importancia de reconocer a los empleados como actores clave en la implementación de estas estrategias. Se destaca el uso de normas informales y comportamientos desarrollados por las personas en su cotidianidad para protegerse a sí mismas, a sus activos y buscar el bien común. Se hace énfasis en cómo el contexto institucional influye en las respuestas de los empleados y las empresas.

Se destaca la importancia de la ambidestreza en la logística y se enfatiza la necesidad de que las empresas aprovechen sus competencias existentes mientras exploran nuevas oportunidades para mejorar su rendimiento. La ambidestreza en la cadena de suministro se considera fundamental para mejorar el rendimiento organizativo en términos ambientales y financieros

El artículo diferencia dos tipos de resiliencia organizativa: la resiliencia normativa-explotativa y la resiliencia exploratoria-crítica. Se resalta la flexibilidad y adaptabilidad de la resiliencia exploratoria crítica en contraste con la resiliencia normativa-explotativa. Se critican las perspectivas normativas-modernistas y se destaca la importancia de un enfoque crítico en la resiliencia organizativa.

La investigación sobre la ambidestreza en la gestión del recurso humano en países con desarrollo en transición busca generar recomendaciones prácticas basadas en el concepto de ambidestreza organizacional. Se destaca la importancia de la gestión del recurso humano, los procesos y las relaciones interpersonales en la implementación de estrategias de autocuidado y cuidado común. Se espera que estas recomendaciones sean útiles para mejorar el rendimiento y la resiliencia de las organizaciones en contextos de países DiT

Estos textos abordan diferentes aspectos relacionados con la gestión organizacional en diversos contextos:

La importancia de la ambidestreza en entornos institucionales ilegítimos, donde las empresas deben combinar la protección de activos con estrategias de exploración para mantener su competitividad

La relevancia de la ambidestreza en la logística para aprovechar las competencias existentes y explorar nuevas oportunidades, mejorando así el desempeño ambiental y financiero.

La diferencia entre los tipos de resiliencia y la importancia de adoptar un enfoque flexible y adaptable para enfrentar situaciones desafiantes. En conjunto, estos artículos resaltan la importancia de la ambidestreza, la exploración y la adaptabilidad en la gestión organizacional en diferentes contextos.

Este trabajo presenta un enfoque híbrido de análisis temático que combina la codificación deductiva e inductiva para lograr rigor en la investigación cualitativa. El proceso de análisis temático se lleva a cabo en seis pasos: familiarizarse con los datos, generar códigos iniciales, buscar temas relevantes, revisar los temas en busca de coherencia interna, definir y nombrar los temas y elaborar el informe final.

En resumen, este artículo presenta un enfoque híbrido de análisis temático que combina la codificación deductiva e inductiva para lograr rigor en la investigación cualitativa. El proceso de análisis temático se lleva a cabo en seis pasos: familiarizarse con los datos, generar códigos iniciales, buscar temas relevantes, revisar los temas en busca de coherencia interna, definir y nombrar los temas, y elaborar el informe final. Este método posibilita la captura de la avariedad y profundidad de la información, así como la mejora de la validez y fiabilidad de los resultados, contribuyendo así al avance de un conocimiento sólido en el ámbito de la investigación cualitativa.

## Referencias:

- OECD, 2019. *Latin American Economic Outlook 2019: Development in Transition*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/g2g9ff18-en>
- Barcena, A., S. Manservigi and M. Pezzini (11 July 2017), “Development in transition”, *OECD Development Matters* blog, <https://oecd-development-matters.org/2017/07/11/development-intransition/>.
- Ravallion, M. (2011), “Mashup indices of development”, *The World Bank Research Observer*, Vol. 27/1, pp. 1-32, <http://dx.doi.org/10.1093/wbro/lkr009>.
- Rijpma, A. (2017), “What can’t money buy? Well-being and GDP since 1820”, *CGEH Working Paper Series*, No. 78, Centre for Global Economic History, University of Utrecht, The Netherlands, [www.cgeh.nl/working-paper-series/](http://www.cgeh.nl/working-paper-series/).
- BCG Henderson Institute (2022), *Ambidexterity* [bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/ambidexterity](https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/ambidexterity)
- <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-02-2018-0811/full/pdf?title=ambidexterity-strategies-in-illegitimate-institutional-contexts-the-role-of-informal-institutions>
- <file:///C:/Users/pc/Downloads/1-s2.0-S092552732200072X-main.pdf>
- [Revisiting the relationship between environmental and financial.pdf](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-02-2018-0811/full/pdf?title=revisiting-the-relationship-between-environmental-and-financial)
- <file:///C:/Users/pc/Downloads/Resilience%20and%20the%20%2528Micro-%2529%20Dynamics%20of%20Organizational%20Ambidexterity%20-%20%255B5%255D%20es.pdf>
- [A Reviewers Guide to Qualitative Rigor.pdf](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRJIAM-02-2018-0811/full/pdf?title=a-reviewers-guide-to-qualitative-rigor)

- [\*Kiger and Varpio 2020 Thematic analysis of qualitative data.pdf\*](#)
- [\*file:///C:/Users/pc/Downloads/MometalHRM2015.pdf\*](#)