



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.com  
Universidad del Zulia  
Venezuela

## Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación

Vélez Bernal,, Olga Inés; Beltrán Ríos, Jaime Alberto; López Giraldo, José Antonio; Arias Vargas, Francisco Javi

Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXV, núm. 2, 2019

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953005>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 3.0 Internacional.

## Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación

Business association and ambidiestro leadership as generators of innovation

*Olga Inés Vélez Bernal,*  
*Universidad de Medellín, Colombia*  
Olga.velez@tdea.edu.co

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059953005>

*Jaime Alberto Beltrán Ríos*  
*Universidad de Medellín, Colombia*  
Jaime.beltranri@amigo.edu.co

*José Antonio López Giraldo*  
*Universidad de Manizales, Colombia*  
Jose.lopezgi@amigo.edu.co

*Francisco Javi Arias Vargas*  
*Universidad Politécnica de Valencia, España*  
francisco.arias@tdea.edu.co

Recepción: 11 Noviembre 2018  
Aprobación: 06 Febrero 2019

### RESUMEN:

Los retos que el mundo plantea hoy a los empresarios y directivos, hacen que sea necesario buscar nuevas formas de liderar y de innovar, una de estas formas es por medio de la asociatividad empresarial. En este sentido, el objetivo del artículo consiste en proporcionar un modelo conceptual en función del liderazgo, la innovación y la asociatividad empresarial, donde se muestra la relación existente entre los tres términos anteriores; planteando la posibilidad para las empresas, de conseguir nuevas oportunidades, al mismo tiempo que trabajan para obtener en sus actividades cotidianas buen rendimiento. Se hace un análisis a partir de una revisión de literatura de artículos de alto impacto entre los años 1990 y 2018. Entre los resultados destaca que son pocos los artículos observados de liderazgo ambidiestro, por lo cual es una oportunidad de mostrar los hallazgos encontrados, donde se plantea como conclusión que las empresas que poseen actividades de asociación y además poseen un liderazgo ambidiestro, llevan a las organizaciones a lograr mejores resultados de innovación ambidiestra.

**PALABRAS CLAVE:** Asociatividad empresarial, liderazgo ambidiestro, innovación, explotación, exploración.

### ABSTRACT:

The challenges that the world poses today to employers and managers, make it necessary to look for new ways to lead and innovate, one of these forms is through business associativity. In this sense, the objective of the article is to provide a conceptual model based on leadership, innovation and business associativity, which shows the relationship between the three previous terms; Posing the possibility for companies, to get new opportunities, at the same time that they work to obtain good performance in their daily activities. An analysis is made based on a literature review of high-impact articles between 1990 and 2018. Among the results, there are few observed articles of ambidextrous leadership, which is an opportunity to show the findings found, where the conclusion is that companies that have association activities and also have an ambidextrous leadership, lead organizations to achieve better ambidextrous innovation results.

**KEYWORDS:** Business associativity, ambidextrous leadership, innovation, exploitation, exploration.

### INTRODUCCIÓN

En vista de que el directivo de una organización posee conocimientos propios de la administración, y al ser esta una disciplina con visión prospectiva, es imperante evolucionar con el tiempo, para lo cual se debe estar

actualizado con los nuevos enfoques de la misma para que los conocimientos del directivo no se vuelvan obsoletos. No es posible que las empresas sean sostenibles y productivas si los empresarios y directivos no están preparados para gerenciarlas, de acuerdo a los nuevos retos que le presenta el medio.

Con los cambios radicales y al ritmo vertiginoso que se están generando retos, las teorías administrativas antiguas ya no están vigentes para proporcionarles a los empresarios y directivos la visión y la forma de trabajar que requieren, es necesario realizar neguentropía; es decir, acciones para evitar que la empresa quede rezagada y en cambio se mantenga a la vanguardia, tanto a nivel personal, como profesional y organizacional (Pérez et al., 2016).

Este siglo está marcado por la innovación en productos, procesos, servicios, lo cual requiere de mucha gestión y creatividad, para ello es necesario que confluyan muchos aspectos que generan la innovación. Uno de los aspectos relevantes es contar con un personal idóneo que posibilite el desarrollo de estrategias, con capacidad de relacionarse con otros de manera interna y externa, que tenga apertura hacia lo nuevo, siendo un personal calificado y en continuo aprendizaje, que puede integrarse en equipos interdisciplinarios, para lograr buenos resultados en la organización. Sin embargo, para que el personal se alinee a las estrategias organizacionales, se consolide y trabaje en equipo, es necesario tener líderes comprometidos, enfocados a crear valor a la sociedad, con apropiación adecuada de los recursos disponibles, que tengan conciencia ambiental, con valores que los conviertan en profesionales integrales, con amplios conocimientos, que conlleven a fomentar en los equipos, responsabilidad, generación de ideas, disciplina y búsqueda del cumplimiento de metas.

Por otro lado, Villarán (2000) señala que la asociación de un grupo de empresas que inicialmente se encuentra atomizado genera beneficios en torno al sistema productivo, lo que redundará en una mayor productividad y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial.

Se entiende que el análisis de asociatividad es complejo, siendo este sistema un integrador de actividades, recursos y agentes. Por consiguiente, hoy en día es necesario desarrollar líderes, para potencializar los procesos de aprendizajes colectivos que permitan comportamientos innovadores, así que la creación de redes sociales, empresariales e institucionales son necesarios para crear proyectos con recursos comunes que generen valor. El comportamiento del líder es uno de los mejores generadores de creatividad y por consiguiente innovación de cada uno de los empleados en el lugar de trabajo (Zhou y Hoever, 2014).

Consecuentemente, la innovación debe ser de carácter no solo explotador de los procesos cotidianos de la organización, sino de carácter exploratorio, para lo cual debe desarrollarse un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional, lo que es llamado liderazgo ambidiestro (Rosing et al., 2011), ya que de una manera complementaria fomentan el comportamiento innovador de cada uno de los participantes de un equipo.

Por su parte, la innovación es definida como la implementación de un proceso, estructura organizacional, producto, modelo de negocio o servicio nuevo o mejorado. Croitoru (2012), acuñó el término de destrucción creativa, al decir que el desarrollo de la economía lo movía la innovación, al cambiar las tecnologías viejas por las nuevas, donde las innovaciones incrementales, permiten el proceso continuo de cambio y las innovaciones radicales, consienten los grandes cambios, además los clasificó en innovaciones de producto, apertura de mercados, nuevas estructuras de mercado, fuentes de suministro y métodos de producción.

También es necesario reconocer que hay una escasez de estudios de investigación, sobre las cuales hay desafíos en la asociatividad empresarial, en países en los que el ritmo del proceso de innovación puede ser más lento que en los países desarrollados, hay menos énfasis en las nuevas tecnologías y más en optimizar los procesos sociales para resolver problemas en entornos más inestables y más complejos (Pérez et al., 2016).

En este artículo se plantean conceptualmente los términos relacionados con asociatividad empresarial, liderazgo ambidiestro e innovación. En este sentido, la pregunta a desarrollar es ¿existe una relación entre los anteriores términos? ¿cada uno de los anteriores términos generan innovación? Para tal fin, se enmarcan teóricamente los conceptos en subtemas en base a la revisión de literatura, a partir de allí, se realiza un análisis



### 1.3. Desafíos de la asociatividad, con respecto a la explotación y la exploración

La exploración según March (1991), promueve la aventura, tomar riesgos, experimentar, mientras que la explotación busca el logro de objetivos, la eficacia y el evitar errores. Diferentes estudios han demostrado que las organizaciones ambidiestras obtienen un mayor éxito debido a que han desarrollado mayor capacidad para innovar (Taylor y Helfat, 2009), obtienen mayores ventas las organizaciones que tienen altos niveles de actividades de explotación y exploración, como mejor desempeño de la organización. Por consiguiente, la ambidiestralidad organizacional es la capacidad dinámica de ser eficiente en sus operaciones cotidianas y al mismo tiempo adaptable a los cambios del entorno, esto mediante procesos de explotación y exploración, logrando así un equilibrio organizacional.

Por lo anterior, las tensiones resultantes de estas estrategias contradictorias representan tres tipos de desafíos interrelacionados: Temporal, estructural y contextual.

a. Los desafíos temporales: Se refieren al momento de la gestión para el cambio, explorando simultáneamente enfoques y explotando nuevas capacidades, con lo cual, esta gestión mantiene el ciclo de la innovación, que podría repetirse varias veces según los diferentes niveles de organización, siempre y cuando los recursos estén disponibles (Gilsing y Nooteboom, 2006).

b. Los desafíos estructurales: Se refieren a los actores en una estructura social para organizar la explotación en un proceso de innovación. La gestión estructural se refiere a la manera en que pueden ayudar a organizar la acción colectiva de las partes interesadas, trabajando por separado en las redes de innovación con sus pares, o en combinación con otras partes interesadas. La administración de redes y la coordinación se sugieren como funciones importantes para fomentar la ambidiestralidad de las redes, así como gestionar la red, la diversidad, gobernanza y la movilidad de la red (Vanhaverbeke et al., 2012).

En este sentido, es un desafío aumentar la conectividad de los actores sociales, facilitando tanto las relaciones organizacionales informales para la exploración, como las alianzas más formales para la explotación (Gilsing y Nooteboom, 2006), permitiendo la combinación del conocimiento, promoviendo las relaciones de la alianza de los competidores, generando aprendizaje organizacional y social, intermediación externa de conocimiento, construcción de redes de pares, co-diseño de procesos participativos; todos siendo importantes para superar los desafíos estructurales (Tiwana, 2010).

c. Los desafíos contextuales en el proceso de innovación: Las redes se gestionan dentro de un marco espacial, institucional, político y tecnológico. Hay factores institucionales, como la cultura nacional, que tienen un impacto en los beneficios para las innovaciones exploratorias, mientras que esos mismos factores presentan menos efectos sobre los beneficios derivados de la innovación en la explotación. Los límites institucionales pueden determinarse por modos de gobernanza (Tiwana, 2010), control formal, control informal, sistemas de recompensas y sanciones.

La gestión de los desafíos contextuales requiere adaptabilidad, el dinamismo ambiental y la integración, así como el acceso al capital organizacional, el capital humano, el capital social y la dimensión más política e institucional de las asociaciones mundiales. El dinamismo que las tecnologías de la información y la comunicación pueden jugar para fomentar la ambidiestralidad es una brecha en la literatura. En el Gráfico I se muestra la relación entre la asociatividad empresarial y la innovación ambidiestra.

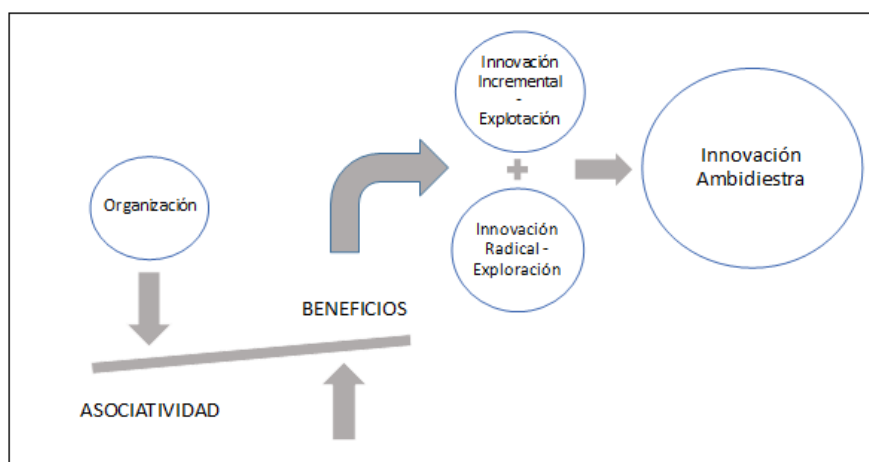


Gráfico I Relación entre Asociatividad empresarial e Innovación ambidiestra  
Elaboración propia, 2018.

#### 1.4. Liderazgo ambidiestro

El líder desarrolla la habilidad de observar la destreza diferencial de cada individuo, esa multiplicidad (no homogeneidad) de los individuos es lo que hace magnánimo y fuerte al equipo. Dadas estas características algunos investigadores han encontrado que los estilos de liderazgo conllevan a la innovación (Norouzy et al., 2013).

Los tipos de liderazgo más estudiados en la literatura son el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional según Vaccaro et al. (2012), es cuando se construye relación entre los participantes de un equipo, se reparten las tareas y las responsabilidades, se entregan recompensas o castigos por los resultados obtenidos, es poco flexible con el uso de los recursos, no promueve la creatividad por lo que su innovación es explotadora, tampoco el intercambio de conocimientos a nivel colectivo, en este estilo los líderes supervisan y controlan, encontrando desviaciones, para darles solución al momento.

Y el transformacional, ocurre cuando hay mayor compromiso por parte de los participantes del equipo, quienes generan estrategias, motivan a sus compañeros a trascender su interés personal, son flexibles con el uso de los recursos, mejorando sus niveles de autonomía, estimulando el intelecto de participantes, motivándolos, empoderándolos, promoviendo transferencia de conocimientos, trabajo en equipo y creatividad en búsqueda de innovación exploratoria y eficacia grupal (Vaccaro et al., 2012).

Asimismo, hay varios enfoques ambidiestros, el estructural donde se crean unidades autónomas independientes para realizar los procesos de explotación y exploración (Turner et al., 2015), luego se da lugar al secuencial, el cual promueve la creación de estructuras que cambian continuamente entre exploración y explotación para que se alineen con la estrategia organizacional, permitiendo adaptarse a los cambios del entorno, mencionan la importancia de las capacidades dinámicas, detección, captura y reconfiguración, para la gestión del tiempo (Tushman y O'Reilly, 2013), posteriormente, se da lugar al contextual, que resuelve la tensión entre la explotación y la exploración, al permitirle a cada individuo participar en ambos procesos según su juicio (Gibson y Birkinshaw, 2004).

De igual forma, es importante conocer los cuatro tipos de liderazgo que se estudian en el ámbito investigativo: el orientado al rendimiento y cumplimiento de las normas, el orientado a la excelencia y logro de metas, estos predominan en las culturas transaccionales, mientras el orientado a la consideración del subalterno y el democrático y participativo, predominan en las culturas transformacionales (Algahtani, 2014). Al respecto, en el Cuadro II, se plantea la relación existente entre tipos de liderazgo y de innovación.

Orientaciones de Liderazgo		Liderazgo Ambidiestro		Tipos de Innovación
Orientado a la consideración del subalterno	→	Liderazgo Transformacional	→	Innovación Exploratoria - Radical
Orientado a la democracia y participación				
Orientado al rendimiento y cumplimiento de las normas	→	Liderazgo Transaccional	→	Innovación Explotadora - Incremental
Orientado a la excelencia y el logro de metas				

Cuadro II Relación entre liderazgo ambidiestro y tipos de innovación

Elaboración propia, 2018.

Los líderes para lograr el comportamiento ambidiestro requieren una flexibilidad temporal (Zacher et al., 2016), así como procesos continuos de adaptación dinámica, lo que conlleva a realizar actividades de innovación incrementales y radicales al mismo tiempo, es decir, de exploración y explotación (Tushman y O'Reilly, 2013), porque se ha analizado que la dependencia a las rutinas y hábitos a largo plazo no son generadoras de innovaciones disruptivas.

La teoría sugiere que los comportamientos de liderazgo de apertura y cierre son los que predicen comportamientos de exploración y explotación de mejor manera que los estilos tradicionales de liderazgo como el transaccional y el transformacional (Rosing et al., 2011). Es posible que las organizaciones seleccionen líderes con comportamientos de apertura y cierre para concientizar en las capacitaciones a sus empleados, la importancia de tener actitudes de exploración y explotación, y así fomentar estos niveles (Zacher et al., 2016).

Se ha demostrado que entre más apertura en los comportamientos transformacionales y transaccionales existan, es decir, liderazgo ambidiestro, se logra un mayor nivel de innovación en el equipo (Ahlers y Wilms, 2017). Ahora bien, el desafío es innegable, a pesar de que se han hecho grandes esfuerzos por implementar estrategias para el trabajo en equipo, como el logro de equipos auto-gestionados, las alianzas estratégicas de toda índole, entre otros. Se puede afirmar que nunca serán muchos estos esfuerzos, ya que la condición humana es cambiante y varía de un ser a otro, es imposible lograr una fórmula mágica que logre la máxima productividad grupal, aunque el trabajo en equipo permite la eficiencia en los procesos operacionales y técnicos, también lo hace la liberación emocional, la situación personal del individuo y el entorno organizacional (Ahlers y Wilms, 2017).

Los anteriores, son aspectos en los que los líderes deben continuar desarrollando, para poder impactar al individuo de manera focalizada, y lograr el cumplimiento de objetivos tanto de actividades de explotación como de exploración, la búsqueda de fuentes de motivación debe ser un esfuerzo constante adaptado en el tiempo el cual logre mayores índices de productividad.

También hay otro aspecto que hay que tener en cuenta, y es el hecho de que cuando se saca a un empleado de su zona de confort, o se le asignan distintos objetivos, este se siente inseguro, hoy en día y más aún en los años venideros, el hecho de existir mayor movilidad laboral dentro y fuera de las organizaciones, ocasionará una ruptura de transferencia de conocimiento, lo que debe llevar al líder a repensar las estrategias, realizar implementación de mecanismos para minimizar esos temores y por el contrario que sea un hecho voluntario y de iniciativa por parte del empleado, el querer participar en actividades de explotación como de exploración. En el Cuadro III se muestran otros estudios que amplían el desarrollo del subtema Liderazgo ambidiestro.

### Cuadro III Liderazgo ambidiestro

Bibliografía	Cita	Texto tratado
Alghamdi, A. (2016). Are Leadership and Management Different? A Review. <i>Journal of Management Practices and Practices</i> , 2(2), 71-82.	(Alghamdi, 2016)	El liderazgo es "el proceso de influir en un grupo de individuos para obtener un objetivo común" (p. 70).
Alto, M. K. (2012). Strategic debriefs: designing and exploring them to improve implementation. <i>Strategy &amp; Leadership</i> , 40(5), 24-31.	(Alto, 2012)	Los líderes tienen a cabo sus planes con la ayuda de sus subordinados
Northouse, P. G. (2015). <i>Introduction to Leadership: theory and practice</i> (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.	(Northouse, 2015)	Los líderes dirigen sus mensajes a los subordinados
Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. <i>Academy of Management Review</i> , 36(3), 381-403.	(Smith & Lewis, 2011)	El liderazgo se ha convertido en un determinante para gestionar paradojas y tensiones en las organizaciones
Herveaux, L. A., Des Hartog, D. N., Kergin, A., & Ubi Ben, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. <i>Human Resource Management</i> , 54(5/1), 179-200.	(Herveaux et al., 2015)	Los líderes promueven la ambidestria. Los comportamientos y prácticas ambidiestros de los líderes se alinean de manera dinámica
Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). <i>Warring Through Innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal</i> . Boston, MA: Harvard Business School Press.	(Tushman & O'Reilly, 1997)	Los líderes cumplen en el mundo cambiante, asegurando la alineación entre estrategia, estructura, cultura y procesos de la organización.
Kotter, T. & Wheeler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. <i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i> , 22(1), 54-71.	(Kotter & Wheeler, 2015)	Los estilos de liderazgo no son suficientes para lograr innovación ambidiestra por parte de los subordinados, aunque sí la fomentan.
Deason, D. R., Hoijang, R., & Quinn, R. E. (1995). Passion and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. <i>Organization Science</i> , 6(3), 524-540.	(Deason et al., 1995)	Los líderes deben tener comportamientos oportunos y contradictorios dependiendo de la situación
Stankic, D., Harvey, C., Vega, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. <i>Journal of Management Studies</i> , 46(5), 844-864.	(Stankic et al., 2009)	Ambidestralidad semántica o contextual, la cual es la búsqueda simultánea de los procesos de exploración y explotación dentro de un subentorno
Lowe, D., Jiang, J., & Rosenfeld, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. <i>Organization Science</i> , 22(6), 1517-1538.	(Lowe et al., 2011)	La ambidestralidad se ha estudiado a nivel individual y grupal
Berlew, R., Frost, M., & Anderson, N. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. <i>Industrial and Organizational Psychology</i> , 3(3), 305-319.	(Berlew et al., 2009)	Explica el liderazgo desde la adaptación dinámica
Yukl, G. (2002). <i>Leadership in organizations</i> . Englewood Cliffs: Prentice Hall.	(Yukl, 2002)	Hábita del liderazgo a parte de las culturas transaccionales
Raisch, S., Birkmohr, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. <i>Organization Science</i> , 20(4), 685-695.	(Raisch & Birkmohr, 2009)	Ambidestralidad organizacional como capacidad dinámica
Tarun, H., Sweet, J., & Moyle, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 15(3), 317-332.	(Tarun et al., 2013)	Creación de estructuras para la explotación así como para la exploración.
Cerco, M., Jabb, C. M., & Skerfving, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multi-level perspective. <i>Leadership</i> , 9, 43-55.	(Cerco et al., 2013)	Liderazgo auténtico
Jensen, J. J., Vohs, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. <i>Organization Science</i> , 16(2), 175-190.	(Jensen et al., 2005)	Exploración y explotación a la misma vez para buscar el equilibrio
Torres, C., Cárdenas, C., Inés, S., Cerros, F., Peña, G. y Celo J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. <i>Universidad Ezeiza</i> / Virgilio de Terragana. VOL. 15, Nº 3 (Diciembre 2011)	(Torres, et al., 2011)	El líder reconoce la no homogeneidad del equipo
Herman, D., & Path, J. (2012). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. <i>Creativity Research Journal</i> , 25, 172-181.	(Herman & Path, 2012)	Estudios sobre la eficiencia creativa
Gómez Hernández, L. D. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. <i>Estudios Agrarios</i> , 17(47), 133-144.	(Gómez, 2011)	Por medio de liderazgo, cooperación y participación organizacional se logra innovación

Elaboración propia, 2018.

### 1.5. Innovación

Algunos estudios diferencian si las empresas son innovadoras o no lo son, dependiendo de sus factores organizacionales, contextuales o estructurales, otros estudios están relacionados con la innovación tecnológica como capacidad de absorción (Abdul et al., 2014).

Hay aspectos importantes que se han analizado como apoyo al liderazgo para llegar a una productividad innovadora, la participación creativa de los empleados y el intercambio con calidad de los líderes, el liderazgo auténtico, las calificaciones que los líderes les otorgan a la creatividad de sus empleados, la autoeficacia creativa, la novedad de la tarea e iniciativa personal, el empoderamiento psicológico que se realiza con los empleados, la identidad creativa, entre otros (Yoshida et al., 2014). Entender la forma como innovan las



empresas en su cotidianeidad, puede ayudar en la creación de políticas llamativas de incentivos para los empleados (Cabaleiro et al., 2016). En el Cuadro IV se muestran otros estudios que amplían el desarrollo del subtema Innovación.

### Cuadro IV Innovación

Bibliografía	Cita	Tema tratado
Samad, S., Shahaba, H. & Savari, M. (2013). Study of the relationship between the organizational learning and organizational innovation at University of Tehran. <i>Journal of Organizational Learning and Leadership</i> , 11(1), 1-18.	(Samad et al., 2013)	Los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento como generadores de creatividad y posterior innovación.
Lundvall, B.-Å. (ed) (1992). <i>National Systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning</i> . Pinter publishers, London.	(Lundvall, 1992)	La innovación es un sistema dentro de influencias de las instituciones externas y otros agentes
Malerba, F. (2005). "Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs Across Sectors", Capítulo 14 en J. Fagerberg, D. Mowery y R.R. Nelson (eds), <i>The Oxford Handbook of Innovation</i> , Oxford University Press, Oxford	(Malerba, 2005)	Los procesos de innovación cambian según el sector en cuanto al acceso de tecnologías y conocimiento, estructuras organizacionales e Institucionalidad
Calatone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. <i>Industrial Marketing Management</i> , 31(6), 515-524. Gunday, G., Hulssey, G., Kubic, K. & Alphan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. <i>International Journal of Production Economics</i> , 133(2), 667-676.	(Calatone et al., 2002); (Gunday et al., 2011)	La innovación conlleva al desempeño positivo de la organización
Silva, P.J., Wigert, B., Reiter-Pahmon, R., & Kaufman, J.C. (2012). Assessing creativity with self-report scales: A review and empirical evaluation. <i>Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts</i> , 6, 19-34.	(Silva et al., 2012)	Las organizaciones deben promover la ambidestralidad, porque puede impactar en pensamientos y acciones creativas, así como en un bienestar psicológico del individuo, y a largo plazo puede influir en un mejor desempeño del equipo
Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. <i>Journal of Business Research</i> , 66(8), 1063-1073.	(Kindström et al., 2013)	La innovación comprende habilidades y conocimientos para aplicar los recursos de manera efectiva y transformarlos para el bien de la organización y sus grupos de interés
Dini, M., Ferraro, C., Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. <i>Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico, Serie Desarrollo Productivo 180</i> , Santiago, Publicación de las Naciones Unidas.	(Dini et al., 2007)	El concepto de innovación se ha analizado en contraste con procesos de carácter asociativo como pueden ser los clusters, distritos industriales o redes empresariales, a propósito de ello se ha teorizado y obtenido cierta evidencia empírica
Da Silva, F. Q., Monteiro, C. V., dos Santos, I. E., & Caprette, L. F. (2016). How Software Development Group Leaders Influence Team Members' Innovative Behavior. <i>IEEE Software</i> , 33(5), 106-109.	(Da Silva et al., 2016)	Define la innovación en cinco categorías nuevas o mejoradas.
De Oslo, M. (2007). Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. <i>Mexaco: OCDE-Eurostat</i> .	(De Oslo, 2007)	La innovación es la introducción de algo nuevo o mejorado tanto a nivel interno como el externo
Van de Ven, A., D. Polley, R. Garud and S. Venkatasraman. 2008. <i>The innovation journey</i> . Oxford University Press, New York, NY, USA, 440 pp.	(Van de Ven et al., 2008)	Explican los desafíos temporales desde el punto de vista de los recursos disponibles.
Kaasa, A. & Vadi, M. (2008). How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. <i>Evidence from European Countries</i> (September, 15 2008). The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper. (63-2008).	(Kaasa & Vadi, 2008)	A partir de la cultura del aprendizaje tácito y explícito explican la innovación
Bayo-Moriones, A. & Lera-López, F. (2007). A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. <i>Technovation</i> , 27(6), 352-366.	(Bayo-Moriones & Lera-Lopez, 2007)	Diferencian entre las empresas que son o no innovadoras
Isaksen, S.G., & Alderemans, H.J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. <i>Journal of Creative Behavior</i> , 45, 161-187.	(Isaksen & Alderemans, 2011)	El liderazgo apoya la innovación.
Schemel, Y., 2013. Bringing international organization in global institutions as adaptive hybrids. <i>Organization Studies</i> , 34(2), 219-252.	(Schemel, 2013)	Dinamismo ambiental y adaptabilidad necesarias para innovar.
Weigelt, C. and M.B. Sarker, 2012. Performance implications of outsourcing for technological innovations: managing the efficiency and adaptability trade-off. <i>Strategic Management Journal</i> , 33(2), 189-216.	(Weigelt & Sarker, 2012)	Los desafíos contextuales requieren adaptabilidad, capital intelectual e institucionalidad.
Volmer, J., Spurr, D., & Nessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. <i>Leadership Quarterly</i> , 23, 456-465.	(Volmer et al., 2012)	El intercambio de los líderes así como la participación creativa promueven la innovación.

Elaboración propia, 2018.

Las organizaciones que desarrollan niveles altos de innovación, consideran que se aprende haciendo, con lo cual logran ventajas competitivas y minimizan el riesgo de que la competencia imite su conocimiento tácito, en este sentido, las organizaciones necesitan crear una cultura de aprendizaje que conlleve a desarrollar la capacidad de innovación, con la cual se logran patrones de creatividad individual y trabajo colectivo para afrontar los riesgos y oportunidades del entorno completo organizacional. Las organizaciones deben comprender el concepto de ambidiestralidad para beneficiar a cada empleado, generando autoconfianza y motivación que lo impulsen a innovar, todo esto por medio de un liderazgo ambidiestro (Zacher et al., 2016).

El modelo planteado cobra total importancia para ser una empresa competitiva, a partir de un enfoque que propone una nueva alternativa empresarial, para afrontar los desafíos y retos del presente y el futuro, como lo son los mayores grados de caos y complejidad, las características de personal disipado en la organización y los múltiples requerimientos de la sociedad, puesto que el mundo empresarial es un sistema dinámico y en continuo cambio. Hay autores que explican que estos sistemas solo se pueden modelar de manera fractal, lo que permite flexibilidad, pluridimensional, formar redes interdependientes pero interconectadas, sin embargo, para el modelo planteado esto no es suficiente.

Existen varios paradigmas de gestión, tales como: El orgánico-sistémico, el cual sirve para regular el desorden, las perturbaciones, la complejidad, la incertidumbre, los imprevistos y las contingencias. El fractal-caótico, el cual administra el desorden, busca el equilibrio, esto lo hace por medio de descentralización de procesos y trabajo en equipo. El orientado al cliente, que busca crear valor por medio del aprendizaje continuo, requiere calidad, creatividad e innovación (Da Silva et al., 2016).

El modelo conceptual propuesto requiere de un paradigma de gestión combinado, o sea, innovador, este debe estar avalado por los líderes ambidiestros y debe desencadenarse como un catalizador que posibilite la alineación de todos los empleados con la estrategia organizacional, así como el trabajo colaborativo externo por medio de la asociatividad empresarial, todo esto conllevando a la innovación y por consiguiente al logro de resultados positivos de la organización.

Como se ha visto a lo largo del marco teórico, hay estudios de cada uno de los aspectos o variables sobre el tema tratado, pero la literatura adolece de estudios donde se relacionen todos estos a su vez, por tal motivo se plantea en el Gráfico II el siguiente modelo conceptual, que relaciona la asociatividad empresarial, el liderazgo ambidiestro y la innovación.

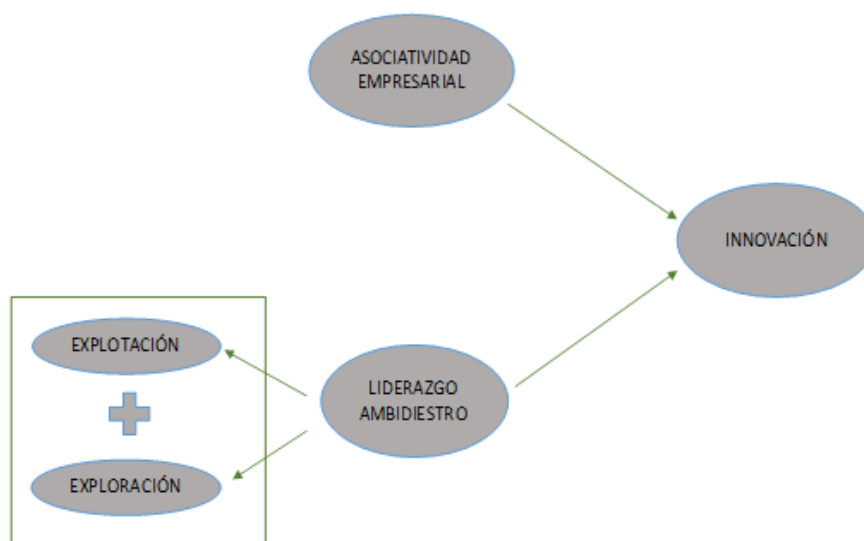


Gráfico II Relación entre las variables Asociatividad empresarial, Liderazgo ambidiestro e Innovación

Elaboración propia, 2018.

## 2. METODOLOGÍA

Esta investigación utiliza una revisión de literatura como metodología para su realización, comprende una selección de artículos publicados entre los años 1990 y 2016, en

Esta investigación utiliza una revisión de literatura como metodología para su realización, comprende una selección de artículos publicados entre los años 1990 y 2016, en revistas de diferentes bases de datos bibliográficas, como lo son: Scopus, google académico y web of science, donde de una manera sistemática y colectiva se conocen los aspectos ya estudiados, sus relaciones y relevancia. Hay que tener en cuenta que esta metodología no solo comprende la lectura de los artículos, es necesario a continuación realizar un análisis de cada una de las variables y aspectos estudiados en cada artículo, para a partir de esa consolidación, no solo hacer un mapeo que determine claramente los aspectos aún no estudiados, sino, proponer nuevos aspectos para un tema estudiado en particular.

Para el desarrollo de este artículo, se escogieron un total de 68 artículos que tenían relación con la ambidestreza organizacional, a partir de su combinación con variables como, la innovación, el liderazgo y la asociatividad empresarial. Esa búsqueda dio lugar a elegir 37 artículos de scopus, equivalente al 54,4%, 26 artículos de google académico, equivalente al 38,2% y 5 artículos de web of science, equivalente al 7,4%. En el Cuadro V, se clasifican los artículos según la base de datos bibliográfica donde se encontró:

## Cuadro V Bases de datos académicas

SCOPUS	GOOGLE ACADÉMICO
Allio, M. K. (2012).	Ahlers, M., & Wilms, M. (2017).
Bayo-Moriones, A. & Lera-López, F. (2007).	Aljanabi, A. Q. R. A., Noor, N. A. M., & Kumar, D. M. (2014).
Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013).	Algahtani, A. (2014).
Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002).	Bledow, R., Frese, M., & Anderson, N. (2009).
Cerne, M., Jakić, M., & Škerlavaj, M. (2013).	Castro, A., & Lupano, M. (2005).
Da Silva, F. Q., Monteiro, C. V., dos Santos, I. E., & Capretz, L. F. (2016).	De Oslo, M. (2007).
Freeman, C. (1991).	Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995).
García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012).	Duncan, R. B. (1976).
Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004).	González, R. (2008).
Gilsing, V. and B. Nootboom, (2006).	Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005).
Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009).	Kaasa, A. & Vadi, M. (2008).
Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011).	Liendo, M., & Martínez, A. (2001).
Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006).	Lundvall, B. Å. (Ed.). (2010).
Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015).	Malerba, F. (2005).
He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004).	Northouse, P. G. (2015).
Herrmann, D., & Felfe, J. (2013).	Omar, N., Nazri, M., Alam, S., & Ahmad, A. (2016).
Isaksen, S.G., & Akkermans, H.J. (2011).	Pallares, Z. (1999).
Keller, T. & Weibler, J. (2015).	Rosales, H. (1997).
Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011).	Samad, S., Shakiba, H. & Savari, M. (2013).
March, J.G. (1991).	Schumpeter, J. (1934).
Norouzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S. & Rezzadeh, A. (2013).	Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996).
Perez Perdomo, S. A., Farrow, A., Trienekens, J. H., & Omta, S. W. F. (2016).	Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997).
Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009).	Villarán, F. (2000).
Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011).	Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012).
Saunila, M., Pekkola, S. & Ukko, J. (2014).	Wang, P., & Zhu, W. (2011).
Silvia, P.J., Wigert, B., Reiter-Palmon, R., & Kaufman, J.C. (2012).	Yuld, G. (2002).
Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009).	
Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011).	
Taylor, A., & Helfat, C.E. (2009).	
Tiwana, A., (2010).	
Turner, N., Maylor H., & Swart, J. (2015).	
Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013).	
Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2013).	
Wang, P., & Rode, J.C. (2010).	
Zacher, H., & Johnson, E. (2014).	
Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016).	
Zhou, J., & Hoever, I.J. (2014).	
	WEB OF SCIENCE
	Deschamps, J. P. (2008).
	Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009).
	Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013).
	Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2012).
	Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014).

Elaboración propia, 2018.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Todo empresario o directivo debe permearse de conocimiento a la vanguardia de las necesidades y requerimientos de la sociedad, y plantearse nuevos retos profesionales, por tal razón, es importante adaptarse a los cambios previstos y emergentes, estar atentos a la incertidumbre y ser conscientes de los esfuerzos de la competencia.

Los contextos de hoy en día exigen unos desafíos distintos, se requiere un contexto de cooperación, de equipo, de juntar sinergias, donde, sin renunciar a su individualidad, desarrollen integración en sus identidades colectivas. Se deriva que el establecimiento de redes de cooperación les permite desarrollar estrategias comunes para obtener y mantener una ventaja competitiva, entonces participar en nuevas formas

de colaboración y mantener las relaciones dentro de las redes de negocios, se ha convertido en una forma natural para que las organizaciones cumplan con los requisitos de mercados.

La toma de decisión ejercida por los líderes, es quizá la habilidad gerencial que más nivel de impacto tiene en una administración sea pública o privada, y es aquí donde se escogen alternativas no adecuadas que llevan en algunas ocasiones a retroceder en lugar de avanzar. Es así como las privatizaciones, el clientelismo, la falta de pertinencia de las estructuras organizacionales, el corporativismo, entre otros, son mal enfocados e implementados, ocasionando pérdidas y no ganancias, de alguna índole en las organizaciones. Por el contrario, los esfuerzos realizados hoy en día, están enmarcados en alternativas que buscan estar alineados con las necesidades y los requerimientos de las comunidades, además de la búsqueda de una administración más eficiente, no son esfuerzos vanos, aportando una administración más humana, con procesos más organizados y competitivos.

Por su parte, la innovación no es un fenómeno lineal, está rodeado de incertidumbres y desafíos, se requiere de líderes que se involucren en la generación de ideas por medio de preguntas, y posterior ejecución de la idea solucionando problemas, para lo cual es necesario aplicar distintos estilos de liderazgo que se complementen, así, es necesario el equilibrio entre la mejora de productos y las innovaciones futuras. La versatilidad de la ambidestreza es analizada mediante la innovación exploratoria de largo plazo y la innovación explotadora de corto plazo, las cuales se entrelazan durante todo el proceso de innovación, logrando un aumento en el rendimiento de la innovación.

De igual forma hay otros estudios que examinan el liderazgo desde distintas ópticas, denotando los tipos existentes y efectos que ocasiona. Y en cuanto a la asociatividad son múltiples estudios que demuestran que el trabajo inter e intra organizacional conlleva a la productividad empresarial.

En resumen, lo que el estudio actual agrega a la literatura administrativa, es un modelo conceptual de la relación entre los conceptos de asociatividad empresarial, liderazgo ambidiestro e innovación, y cómo estos términos relacionados, influyen en la innovación tanto de procesos de explotación como de exploración, convirtiéndose en innovación ambidiestra.

## CONCLUSIONES

Esta investigación aporta a la literatura un modelo conceptual donde se muestra la relación existente entre la asociatividad empresarial y el liderazgo ambidiestro con respecto a la innovación, de esta manera, plantea la posibilidad de realizar actividades explotadoras y exploradoras al mismo tiempo.

Como el mundo sigue cambiando, así mismo, los empresarios y directivos están obligados a cambiar y evolucionar, los avances en la forma de administrar existentes hasta el momento, sirven como base para la generación de nuevo conocimiento, sin embargo, es necesario ser conscientes que el mundo de hoy exige mayor aceleración y prospectiva, de las nuevas expectativas de la comunidad y mayores exigencias competitivas.

Estudios previos demuestran que la innovación es un requisito esencial para la competitividad de las empresas, se encuentran estudios que investigan los antecedentes y sus consecuencias. Asimismo, se revelan las relaciones entre los conceptos de liderazgo, innovación y asociatividad, los cuales son importantes para los académicos. De acuerdo con el modelo conceptual, se propone que las empresas que poseen actividades de asociación y además poseen un liderazgo ambidiestro, llevan a las organizaciones a lograr mejores resultados de innovación ambidiestra.

Al ser este un artículo de tipo conceptual, no hay comprobación de los impactos que este modelo sugiere, para lo cual, se deben realizar próximas investigaciones, de carácter empírico, con el fin de comparar si lo planteado en este artículo de manera conceptual, ciertamente se logra en el ámbito empresarial, en otras palabras, demostrar que los hallazgos brindan un resultado positivo, en cuanto a los buenos resultados

obtenidos por las organizaciones, al respecto de procesos de innovación efectivos, tanto de explotación como de exploración.

También se proponen para futuras investigaciones, estudios en cuanto a temas relacionados con la estructura, dado que el modelo propuesto es un aspecto estratégico de la organización, que debe estar soportado por una estructura organizacional acorde, que permee de una manera fluida a las personas y a los procesos, siendo una plataforma adecuada para gestionar los recursos eficientemente, lo cual en este contexto, significa la búsqueda del equilibrio en la asignación de éstos, para actividades de explotación y exploración.

## REFERENCIAS

- Abdul Qadir Rahomee, Ahmed Aljanabi; Nor Azila, Mohd Noor y Dileep, Kumar M. (2014). "The mediating role of absorptive capacity in its effect on organizational support factors and technological innovation". *Information Management and Business Review*. Vol. 6, No. 1. United Arab Emirates . Pp. 25-41.
- Ahlers, Martina y Wilms, Maximilian (2017). *Ambidextrous leadership in innovation: A multiple case study of Innovation leader son the alignment of opening and closing leader behaviors*. Master's tesis. Linköping University Department of Management and Engineering (IEI). Pp. 109.
- Algahtani, Ali (2014). "Are leadership and management different? A review". *Journal of Management Policies and Practices*. Vol. 2, No. 3. United States. Pp. 71-82.
- Allio, Michael (2012). "Strategic dashboards: Designing and deploying them to improve implementation". *Strategy & Leadership*. Vol. 40, No. 5. United Kingdom Pp. 24-31.
- Bayo-Moriones, Alberto y Lera-López, Fernando (2007). "A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain". *Technovation*. Vol. 27, No. 6. United States. Pp. 352-366
- Birkinshaw, Julian y Gupta, Kamini (2013). "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies". *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 27, No. 4. United States. Pp. 287-298.
- Bledow, Ronald; Frese, Michael; Anderson, Neil; Erez, Miriam y Farr, James (2009). "A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity". *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2, No. 3. United Kingdom. Pp. 305-337
- Cabaleiro, Goretti; Jiménez, Alejandro; Miles, John y Horta, Roberto (2016). "Liderazgo e innovación para un mundo más sostenible". *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 11, No. 1. Chile. Pp. 2-5.
- Calantone, Roger. J; Cavusgil, Tamer y Zhao, Yushan (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". *Industrial Marketing Management*. Vol. 31, No. 6. Netherlands. Pp. 515-524.
- Castro, Alejandro y Lupano, María (2005). "Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida". *Boletín de Psicología*. No. 85. España. Pp. 89-109.
- Cerne, Matej; Jaklic, Marko y Skerlavaj, Miha (2013). "Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective". *Leadership*. Vol. 9, No. 1 United Kingdom. Pp. 63-85.
- Croitoru, Alin (2012). "Reseña del libro: Schumpeter, JA, 1934 (2008). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*". *Journal of comparative research in anthropology and sociology*. Vol. 3, No. 2. Romania. Pp. 137-148.
- Da Silva, Fabio; Monteiro, Cleviton; dos Santos, Igor y Capretz, Luis Fernando (2016). "How software development group leaders influence team members, innovative behavior". *IEEE Software*. Vol. 33, No. 5. United States. Pp. 106-109.
- De Oslo, Manual (2007). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación*. México. OCDE-Eurostat.
- Denison, Daniel; Hooijberg, Robert y Quinn, Robert (1995). "Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership". *Organization Science*. Vol. 6, No. 5. United States. Pp. 524-540.

- Deschamps, Jean-Philippe (2008). *Innovation leaders: How senior executives stimulate, steer and sustain innovation*. Oxford, UK. John Wiley and Sons
- Freeman, Christopher (1991). "Networks of innovators: A synthesis of research issues". *Research Policy*. Vol. 20, No. 5. Netherlands. Pp. 499-514.
- García-Morales, Víctor Jesús; Jiménez-Barrionuevo, María Magdalena y Gutiérrez-Gutiérrez, Leopoldo (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation". *Journal of Business Research*. Vol. 65, No. 7. Netherlands. Pp. 1040-1050.
- Gibson, Cristina y Birkinshaw, Julian (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*. Vol. 47, No. 2. United States. Pp. 209-226.
- Gong, Yaping; Huang, Jia-Chi y Farh, Jiing-Lih (2009). "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy". *Academy of Management Journal*. Vol. 52, No. 4. United States. Pp. 765-778.
- Gumusluoglu, Lale y Ilsev, Arzu (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation". *Journal of Business Research*. Vol. 62, No. 4. Netherlands. Pp. 461-473.
- Gunday, Gurhan; Ulusoy, Gunduz; Kilic, Kemal y Alpkam, Lutfihak (2011). "Effects of innovation types on firm performance". *International Journal of Production Economics*. Vol. 133, No. 2. Netherlands. Pp. 662-676.
- Gupta, Anil; Smith, Ken y Shalley, Christina (2006). "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 4. United States. Pp. 693-706.
- Havermans, Liselore; Den Hartog, Deanne; Keegan, Anne y Uhl-Bien, Mary (2015). "Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity". *Human Resource Management*. Vol. 54, No. S1. United States. Pp. 179-200.
- He, Zi-Lin y Wong, Poh-Kam (2004). "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis". *Organization Science*. Vol. 15, No. 4. United States. Pp. 481-494.
- Herrmann, Daniel y Felfe, Jörg (2013). "Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative". *Creativity Research Journal*. Vol. 25, No. 2. United States. Pp. 172-181.
- Isaksen, Scott y Akkermans, Hans (2011). "Creative climate: A leadership lever for innovation". *Journal of Creative Behavior*. Vol. 45, No. 3. United States. Pp. 161-187.
- Jansen, Justin; Van den Bosch, Frans y Volberda, Henk (2005). "Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents". *Schmalenbach Business Review*. Vol. 57, No. 4. Pp. 351-363.
- Kaasa, Anneli y Vadi, Maaja (2008). "How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries". *Economics of Innovation and New Technology*. Vol. 19, No. 7. United Kingdom. Pp. 583-604
- Keller, Tobias y Weibler, Jürgen (2015). "What it takes and costs to be an ambidextrous manager: linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 22, No. 1. United States. Pp. 54-71.
- Kindström, Daniel; Kowalkowski, Christian y Sandberg, Erik (2013). "Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach". *Journal of Business Research*. Vol. 66, No. 8. Netherlands. Pp. 1063-1073.
- Lavie, Dovev; Kang, Jingoo y Rosenkopf, Lori (2011). "Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances". *Organization Science*. Vol. 22, No. 6. United States. Pp. 1517-1538.
- Liendo, Mónica y Martínez, Adriana (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Pp. 311-319. Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas. Argentina.
- Lundvall, Bengt-Ake (Ed) (2010). *National systems of innovation: Toward a theory of innovation and interactive learning*. London. Anthem press. Pp. 404.



- March, James (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2, No. 1. United States. Pp. 71-87.
- Norouzy, Ali; Dalfard, Vahid; Azhdari, Behnaz; Nazari-Shirkouhi, Salman y Rezazadeh, Aliasghar (2013). "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms". *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. Vol. 64, No. 5-8. Germany. Pp. 1073-1085.
- Northouse, Peter (2015). *Introduction to Leadership: Concepts and practice*. 7th. Edition. USA. Thousand Oaks. Sage Publication.
- Omar, Nor; Nazri, Muhamad; Shah, Syed y Ahmad, Azhar (2016). "Assessing the Factors Influencing Service Innovation Capabilities and Performance". *Information Management And Business Review*. Vol.8, No. 4. United Arab Emirates. Pp. 52-63.
- Pallares, Zoilo (1999). "La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías". Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial. Acopi, Bogotá.
- Perez Perdomo, Silvia; Farrow, Andrew; Trienekens, Jacques y Omta, Onno (2016). "Stakeholder roles for fostering ambidexterity in Sub-Saharan African agricultural netchains for the emergence of multi-stakeholder cooperatives". *Journal on Chain and Network Science*. Vol. 16, No. 1. Netherlands. Pp. 59-82.
- Raisch, Sebastian; Birkinshaw, Julian; Probst, Gilbert y Tushman, Michael (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". *Organization Science*. Vol. 20, No. 4. United States. Pp. 685-695.
- Rosing, Kathrin; Frese, Michael y Bausch, Andreas (2011). "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership". *The Leadership Quarterly*. Vol. 22, No. 5. United Kingdom. Pp. 956-974.
- Samad, Saki; Shakiba, Hodjat y Savari, Moslem (2013). "Study of the relationship between the organizational learning and organizational innovation at University of Tehran". *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*. Vol. 11, No. 1. United States. Pp. 1-18.
- Saunila, Minna; Pekkola, Sanna y Ukko, Juhani (2014). "The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63, No. 2. United Kingdom. Pp. 234-249
- Schumpeter, Joseph (1934). *Theory of economic development*. Cambridge, Massachussetts. Harvard University Press.
- Silvia, Paul; Wigert, Benjamin; Reiter-Palmon, Roni y Kaufman, James (2012). "Assessing creativity with self-report scales: A review and empirical evaluation". *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. Vol. 6, No. 1. United States. Pp. 19-34.
- Simsek, Zeki; Heavey, Ciaran; Veiga, John y Souder, David (2009). "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes". *Journal of Management Studies*. Vol. 46, No. 5. United Kingdom. Pp. 864-894.
- Smith, Wendy y Lewis, Marianne (2011). "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing". *Academy of Management Review*. Vol. 36, No. 2. United States. Pp. 381-403.
- Taylor, Alba y Helfat, Constance (2009). "Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity". *Organization Science*. Vol. 20, No. 4. United States. Pp. 718-739.
- Tiwana, Amrit (2010). "Systems development ambidexterity: explaining the complementary and substitutive roles of formal and informal controls". *Journal of Management Information Systems*. Vol. 27, No. 2. United States. Pp. 87-126.
- Turner, Neil; Maylor Harvey y Swart, Juani (2015). "Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective". *International Journal of Project Management*. Vol. 33, No. 1. United Kingdom. Pp. 177-188.
- Turner, Neil; Swart, Juani y Maylor, Harvey (2013). "Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*. Vol. 15, No. 3. United Kingdom. Pp. 317-332.

- Tushman, Michael y O'Reilly III, Charles (1996). "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Review*. Vol. 38, No. 4. United States. Pp. 8-29.
- Tushman, Michael y O'Reilly III, Charles (2013). "Organizational Ambidexterity: Past, present, and future". *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 27, No. 4. United States. Pp. 324-338.
- Vaccaro, Ignacio; Jansen, Justin; Van Den Bosch, Frans y Volberda, Henk (2012). "Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size". *Journal of Management Studies*. Vol. 49, No. 1. United Kingdom. Pp. 28-51.
- Villarán, Fernando (2000). *Las pymes en la estructura empresarial peruana*. Servicios para el Desarrollo, SASE. Lima. Perú. Disponible en: <http://www.decon.edu.uy/network/panama/VILLARAN.PDF> Consulta realizada el 10 de octubre de 2018.
- Volmer, Judith; Spurk, Daniel y Niessen, Cornelia (2012). "Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement". *Leadership Quarterly*. Vol. 23, No. 3. United Kingdom. Pp. 456-465.
- Wang, Peng y Rode, Joseph (2010). "Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate". *Human Relations*. Vol. 63, No. 8. United States. Pp. 1105-1128.
- Wang, Peng y Zhu, Weichun (2011). "Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: Is there a multilevel effect?" *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 18, No. 1. United States. Pp. 25-39.
- Yoshida, Diah; Tuhfat, Sendjaya; Hirst, Giles y Cooper, Brian (2014). "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality". *Journal of Business Research*. Vol. 67, No. 7. Netherlands. Pp. 1395-1404.
- Yukl, Gary (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs. Prentice Hall.
- Zacher, Hannes y Johnson, Emily (2014). "Leadership and creativity in higher education". *Studies in Higher Education*. Vol. 40, No. 7. United Kingdom. Pp. 1210-1225
- Zacher, Hannes; Robinson, Alecia y Rosing, Kathrin (2016). "Ambidextrous leadership and employees self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors". *The Journal of Creative Behavior*. Vol. 50, No. 1. United States. Pp. 24-46.
- Zhou, Jing y Hoever, Inga (2014). "Research on workplace creativity: A review and redirection". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 1. United States. Pp. 333-359.