

FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA Y TIMING EN EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Strategic flexibility and Timing in companies from Buenos Aires province

- Miguel Angel Marafuschi Phillips (UNQ-UNAJ)
- Karina Viviana García (UNQ- UNAJ- USAL)
- Federico Marco (UNAJ-UBA-UNPAZ)

RESUMEN

Teece (1997) define las capacidades dinámicas como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que les permitan enfrentar los rápidos cambios de contexto. La escuela cognitiva de planeamiento estratégico estudia las capacidades cognitivas presentes en las organizaciones. Uno de los focos de estudio de esta escuela son las habilidades cognitivas del Top Management Team (TMT) y la forma en que toman decisiones estratégicas exitosas. Este trabajo hace foco en la flexibilidad estratégica de las organizaciones y como esa variable contrarresta la inercia organizacional. Este trabajo presenta un modelo teórico que incluye las variables que impactan en los componentes de la flexibilidad estratégica. El modelo pone en el centro el concepto de percepción de ambidexteridad (Kammerlander, 2015) compuesto por el binomio exploración/explotación y presenta al reencuadre (Pisapia, 2005), la congruencia de objetivos (De Clercq, 2011) y una variable desarrollada por el equipo de investigación denominada timing, como variables que incrementan la exploración/explotación. Se presenta el modelo, el marco teórico, y se define un cuestionario y se presentan los resultados parciales. Estos resultados muestran un impacto positivo del reencuadre sobre la exploración y un impacto positivo de la congruencia de objetivos y del timing sobre la explotación.

SUMMARY

Teece (1997) defines dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. The cognitive school of strategic planning studies the organizational cognitive abilities. One of the focuses of this school is the Top Management Team (TMT) abilities and their successful strategic decisions. This paper focuses in strategic flexibility and its relationship with organizational inertia. This work presents a model, which includes variables influencing the components of the strategic flexibility. The model centers in the perception of ambidexterity (Kammerlander 2015), concept that includes exploration/exploitation. The

model shows other variables that increment exploration/exploitation: reframing (Pisapia 2005), goal congruence (De Clercq2011) and timing (own development). This paper shows the model, theoretical frame , the questionnaire used and the preliminary results. Results show a positive relationship of reframing in exploration and a positive effect of goal congruence and timing o exploitation.

PALABRAS CLAVE: flexibilidad estratégica, ambidexteridad y timing

KEY WORDS: strategic flexibility, ambidexterity and timing

INTRODUCCIÓN

El contexto actual dinámico y complejo se encuentra lejos de los contextos teóricos estables que asumen que el decisor conoce todas las variables, una concepción propia de la economía. Es Simon (1955) con el concepto de racionalidad limitada quien primero rompe con esa forma de interpretar la realidad, abriendo nuevos caminos de exploración del conocimiento. Ese puntapié inicial dio lugar a múltiples indagaciones que fueron acumulando conocimiento en forma independiente o entrecruzándose con otras ideas, repeliéndose o fusionándose con el paso de los años. Este trabajo es una muestra de esa fusión de ideas, aquí conviven la ecología organizacional (Hannan 1989), la flexibilidad estratégica (Hitt et al. 1998), las capacidades dinámicas (Teece 1997), la ambidexteridad, el reencuadre (Pisapia 2005), etc. Algunas de estas variables fueron seleccionadas y vinculadas entre sí para participar del modelo de flexibilidad estratégica (MFE). El MFE incluye la variable timing, cuya definición y medición es uno de los principales aportes del proyecto.

PLANTEO DEL PROBLEMA

Frente a cambios disruptivos en el contexto muchas organizaciones dejan de ser competitivas y finalmente desaparecen del mercado. Una de las causas de ese deterioro es la inercia organizacional, esto significa que la organización no puede adaptarse al cambio en el contexto a la velocidad suficiente (Hannan 1989).

Hitt (1998) afirma que la flexibilidad le da a las organizaciones mayores posibilidades de enfrentar los cambios rupturistas de contexto. El concepto de flexibilidad se fue complejizando con el desarrollo académico y de allí surgió el concepto de ambidexteridad.

El término ambidexteridad tiene múltiples definiciones y se presta a cierta confusión. Tushman y O'Reilly (1996) recapitularon la historia de la variable. En todos los casos

se trata de dos fuerzas contrapuestas, en general denominadas exploración y explotación, aunque algunos autores (Duncan,1976; Gibson,2004) utilicen otras variables.

Hay tres tipos básicos de ambidexteridad: secuencial, simultánea y contextual. Desde la teoría cognitiva se tomaron las mismas variables, exploración /explotación pero se las adaptó. En este trabajo se utiliza la adaptación que realizó Kammerlander (2015) cuyas preguntas en lugar de interrogar directamente por exploración y explotación apuntan a la de percepción de la exploración y la percepción de la explotación. Kammerlander (2015) se basa en una visión contextual de la ambidexteridad.

En este proyecto nos proponemos estudiar un grupo de variables que podrían tener una correlación positiva con la ambidexteridad. Una vez confirmadas estas variables podrán desarrollarse en futuras investigaciones herramientas que permitan estimular dichas variables con el fin último de aumentar las posibilidades de supervivencia de las organizaciones en el mediano /largo plazo.

Consideramos que la variable reencuadre (Pisapia 2005) incrementa la exploración y que la incidencia del tiempo afecta a la explotación. Para ver el impacto del tiempo en la ambidexteridad hemos hecho un desarrollo propio al definir la variable timing. La explotación también se ve incrementada por la variable congruencia de objetivos (DeClerq 2015).

Aporte y formulación del problema

Este trabajo presenta un modelo de flexibilidad estratégica compuesto de variables cognitivas que conforman la flexibilidad estratégica. Se asume que la flexibilidad sería fundamental para combatir la inercia organizacional como se mencionó con anterioridad.

Existen otros textos sobre ambidexteridad. En su gran mayoría son trabajos empíricos que indagan, dado que es lo que sugiere la teoría, si existe una relación positiva entre la ambidexteridad y la performance organizacional.

Sin embargo ninguno de estos textos mencionados relaciona la ambidexteridad con las variables que propone relacionar este proyecto. No hay estudios sobre ambidexteridad y su relación con el reencuadre, ni con la congruencia de objetivos, ni con el timing. El único trabajo que relaciona estas variables (sin incluir el timing) es el proyecto Unaj Investiga 2017 de este equipo de trabajo.

El principal aporte de este proyecto pasa por la definición de un modelo de flexibilidad estratégica que tiene en el centro del mismo a la variable ambidexteridad (exploración/explotación) y un grupo de variables que incrementan la misma. Por un lado el

reencuadre que impacta directamente en la exploración y por otro las variables timing y congruencia de objetivos que impactan sobre la variable explotación.

El segundo aporte pasa por la definición de la variable timing. Un concepto utilizado en el lenguaje de administración pero que carece de una delimitación. Este trabajo contiene una definición y una serie de preguntas que serán relevadas para definir empíricamente la variable.

El tercer aporte se centra en comprobar las correlaciones existentes entre estas variables.

Una vez confirmadas estas variables podrán desarrollarse en futuras investigaciones herramientas que permitan estimular dichas capacidades con el fin último de aumentar las probabilidades de supervivencia de las organizaciones en el mediano /largo plazo. La pregunta a investigar es:

¿El reencuadre, el timing y la congruencia de objetivos tienen una relación positiva con la ambidexteridad de la organización?

Objetivo General

- Desarrollar un modelo de flexibilidad estratégica.

Objetivos específicos

- Determinar la variable timing
- Establecer si la variable reencuadre incrementa la percepción de exploración
- Establecer si la variable timing incrementa la percepción de explotación
- Establecer si la variable congruencia de objetivos incrementa la percepción de explotación
- Establecer si las variables reencuadre, timing y congruencia de objetivos incrementan la ambidexteridad organizacional

La concreción de estos objetivos llevará al cumplimiento del propósito del proyecto, permitiendo obtener información empírica respecto del marco conceptual de la investigación. Asimismo, contribuirá a expresar nuevos problemas a abordar en el trabajo de investigación, en cuanto a la gestión estratégica de las organizaciones. La definición y testeo de la herramienta permitirá en un proyecto futuro establecer las relaciones entre variables mencionadas con

anterioridad y como paso siguiente llegar a elaborar herramientas de transferencia que faciliten el logro de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

Hipótesis

- H1 Existe una correlación positiva entre reencuadre y la percepción de exploración
- H2 Existe una correlación positiva entre timing y la percepción de explotación
- H3 Existe una correlación positiva entre congruencia de objetivos y la percepción de explotación.
- H4 las variables reencuadre, timing y congruencia de objetivos tienen relación positiva con la ambidexteridad, por lo tanto, el modelo es consistente y 'robusto'.

MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA Y ESCUELAS

Este trabajo, se concentra en uno de los tantos temas que abarca la administración, en este caso, el campo de la estrategia organizacional. Chandler (1962) define la estrategia corporativa como la determinación de los objetivos de largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

En su obra *Safari a la Estrategia* Henry Mintzberg (1999) definió diez escuelas de Management que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia. Este trabajo se encuadra en la escuela cognitiva.

Mintzberg (1999) explica que, para esta escuela "La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega." (Mintzberg 1999 pp. 220). "Fundamentalmente, la escuela cognitiva nos dice que, si queremos entender la creación de la estrategia, será mejor que comprendamos la mente y el cerebro humanos" (Mintzberg 1999, pp. 224).

Un prerequisite esencial para pensar estratégicamente es la existencia de estructuras mentales que organizan el conocimiento. Para los "constructivistas", la mente humana no es una reproducción del mundo exterior. La información pasa a través de filtros, es decodificada por esos mapas o estructuras, interactúa con el conocimiento previo y finalmente le da forma. También hay una visión colectiva de este proceso: la gente interactúa para crear sus mapas mentales. Mientras la estructura, esquema o mapa pertenece al individuo y depende de lo

que él ve y cree, el marco pertenece al grupo y depende de su dinámica, de las relaciones recíprocas entre sus integrantes y de las que cada uno tiene con el grupo.

Por lo tanto, nadie en la organización "ve" el entorno. La organización lo construye a partir de información abundante y ambigua. A criterio de los constructivistas, entonces, el entorno no sería otra cosa que el producto de las creencias de los gerentes que lo observan.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ESCUELA COGNITIVA

Este proyecto toma de marco referencial a la escuela cognitiva. Hodginson (2008) considera que los inicios de la escuela se dan con la aplicación del procesamiento de la información al análisis del desempeño al término de la segunda guerra mundial. Los investigadores de esa época estudiaban a los trabajadores de la industria pesada con el fin de analizar y modelar la interface humano-máquina. En ese tiempo se comenzó a trabajar en la metáfora computacional, abarcando desde la memoria, los procesos de percepción hasta la toma de decisiones.

En ese entonces primaba la visión de los economistas, quienes asumen la existencia de un gerente racional que busca maximizar las utilidades en todas sus decisiones. Al momento de tomar las decisiones, todos estos managers racionales poseen la misma información, utilizan la misma lógica, todos detectan las mismas amenazas y oportunidades y persiguen los mismos objetivos. Estos supuestos les permiten a los economistas hacer sus análisis con mayor facilidad. De esta manera evitan la variable "manager" ignorando completamente las particularidades de cada manager asumiendo que todos razonan de la misma manera.

Simon (1955), introdujo el concepto de racionalidad limitada, la idea de que los tomadores de decisiones en la organización cuentan con una racionalidad limitada dentro de los límites de sus capacidades cognitivas y la información con la que cuentan.

El siguiente aporte provino del campo de la psicología con los trabajos de Tversky y Kahneman (1977) sobre sesgos en la toma de decisiones. De acuerdo a Kahneman (2002), la mayor parte de los juicios y de las elecciones se efectúan intuitivamente y las reglas que gobiernan la intuición son generalmente similares a las de la percepción. El autor habla de dos modos genéricos de función cognitiva, que corresponden aproximadamente a la intuición y el razonamiento. El razonamiento se hace deliberadamente y con mucho esfuerzo, mientras que el pensamiento intuitivo parece que se presenta de forma espontánea en la mente, sin cálculo o búsqueda consciente, y sin esfuerzo.

El aporte de Weick (1979) fue cuestionar algunos de los supuestos detrás de la racionalidad limitada. Weick pone en duda la idea de que el contexto es una entidad objetiva que puede ser parcialmente comprendida por la mencionada limitada capacidad de procesamiento. Weick considera que los tomadores de decisiones crean sus propias restricciones a través de unos procesos activos en el que aíslan y destruyen y reacomodan elementos objetivos del contexto dando origen a la percepción de diferencias subjetivas.

Desde el trabajo de estos pioneros se tardó varios años en sumar volumen de investigaciones y recién a partir de los años 80s, a la par de los avances en las neurociencias se dio un crecimiento en las mismas. Reflejando ese crecimiento un grupo de académicos realizó una conferencia en 1987 en la Boston University acerca del pensamiento de los managers (managerial thinking). De esas contribuciones Porac y Thomas editaron un número especial de la revista *Journal of Management Studies* dedicado al “Managerial Thinking in Business Environments” (Kaplan (2011)). Del pensamiento de los managers se pasó a intentar registrar las representaciones mentales de los managers. El método para relevar los mapas cognitivos comenzó en 1990 con el trabajo de Huff (1990) y Walsh (1995), lo que fue acompañada por ediciones especiales en revistas especializadas.

A partir de los trabajos mencionados en la mitad de los 90s se da una expansión del campo que Ilgen (1994) llamó la revolución cognitiva en los estudios organizacionales. En esa época crece la cantidad de investigadores interesados en temas cognitivos y conductuales en organizaciones. Secchi y Adamsen (2017) hacen un análisis de los artículos publicados sobre el tema del año 1980 al año 2015. El autor considera que las publicaciones anteriores a 1980 estaban demasiado dispersas en cada año y que distorsionaban el análisis y por ello no las incluyó.

Secchi y Adamsen (2017) consideran que hay tres oleadas de artículos cognitivos. La primera, la ya mencionada de principio de los 1990s, la segunda alrededor del año 2000 y la tercera alrededor del año 2010. En todos los casos se llega a unos 20 artículos en publicaciones top tier al año. Sin embargo, el promedio de artículos publicados en revistas top tier se mantiene en 13 artículos al año durante todo el período de estudio.

Esta serie de artículos y números especiales en revistas top tier ha dado lugar a un numeroso volumen de conocimiento ignorado en habla hispana. El trabajo integral más completo es la serie de cuatro tomos de Galavan, Hodgkinson y Sund (2016, 2017, 2018 y 2020) *New Horizons in Managerial and Organizational Cognition*, un compilado de artículos con cuatro temáticas centrales, una por cada tomo: Incertidumbre y toma de decisiones estratégicas (2016), desafíos metodológicos y avances en la cognición organizacional (2017), la innovación (2018) y los modelos de negocios y la cognición (2020).

INERCIA ORGANIZACIONAL

La inercia estructural es el término utilizado por Hannan (1989) para definir la velocidad de cambio asimétrica entre el contexto y la organización. Esta inercia es la responsable de la desaparición de organizaciones durante los cambios abruptos de contexto. El aprendizaje y los cambios estructurales solo pueden ser aprovechados si la velocidad de respuesta es similar a la velocidad de cambios del contexto, ni más veloces, ni más lentos. Si el cambio organizacional no se da en el timing correcto, entonces la organización se vuelve un target para el proceso selectivo.

Se da entonces una competencia entre la velocidad de cambio, la velocidad del aprendizaje y la capacidad de respuesta al cambio de la organización. Si es más barato y rápido crear una nueva organización durante el cambio de contexto, que modificar las organizaciones existentes, entonces las últimas serán reemplazadas por las primeras.

Un caso específico de inercia es lo que Hodgkinson (1997) llama inercia cognitiva. Esta inercia se da en los casos de empresas que experimentan la reducción de sus ganancias y que no pueden modificar sus resultados a causa de la incapacidad de sus estrategias para modificar sus modelos mentales con la suficiente velocidad para adaptarse a los cambios del contexto. Hodgkinson (1997) realizó un estudio longitudinal en el mercado de bienes raíces de Inglaterra y observó que a pesar de un desplome del mercado inmobiliario en la década del 90, los agentes inmobiliarios, individualmente y también colectivamente, no consiguieron modificar sus modelos mentales competitivos a pesar de las bruscas modificaciones del mercado.

Esta uniformidad se dio porque los decisores compartían similar información técnica y comercial. Este proceso de intercambio social lleva a una visión compartida del entorno. De esta manera se establecen recetas del mercado en particular hasta el punto de perder la percepción de lo que realmente se necesita para ser competitivo en dicho mercado al momento de que se modifiquen las condiciones de competencia del mismo. Es aquí donde la inercia cognitiva, que aparece de manera frecuente (Porac y Thomas 1990), tiene consecuencias drásticas en las organizaciones.

Hitt (1998) afirma que la flexibilidad le da a las organizaciones mayores posibilidades de enfrentar los cambios rupturistas de contexto. El concepto de flexibilidad se fue complejizando con el avance académico y de allí surgió el concepto de ambidexteridad.

TIPOS DE AMBIDEXTERIDAD

El término ambidexteridad tiene múltiples definiciones y se presta a cierta confusión. Tushman y O'Reilly (2013) recapitularon la historia de la variable. En todos los casos se trata de dos fuerzas contrapuestas, en general denominadas exploración y explotación, aunque alguno autores (Duncan, 1976; Gibson, 2004) utilicen otras variables.

El primero en usar el término ambidexteridad fue Duncan (1976) y el primero en denominar a sus componentes exploración y explotación fue March (1991). Duncan (1976), March (1991) y Tushman (1996) asimilan ambidexteridad a temas estructurales en tanto que Gibson (2004) le da una visión sobre asignación de tiempo de los directivos.

Duncan (1976), sugirió que para resolver el conflicto entre innovación (exploración) y eficiencia (explotación), las organizaciones tenían que acomodar sus estructuras con el tiempo, de manera de alinear la estructura a la estrategia de la firma. A esta situación la denominó ambidexteridad y es algo que se alcanza de manera secuencial modificando la estructura como se mencionó anteriormente.

March (1991) describió una tensión presente en las organizaciones y que es determinante en la supervivencia a largo plazo de las mismas, la tensión entre invertir en la explotación de las capacidades actuales de la organización y al mismo tiempo investigar e invertir sobre las capacidades necesarias para el éxito en el futuro, a esto último lo denominó exploración.

Esta tensión lleva a las organizaciones a competir simultáneamente en negocios maduros y a asignar activos a proyectos que les permitan desarrollar las nuevas capacidades requeridas para ser competitivos en nuevos negocios por venir.

Para March (1991) la explotación se relacionaba directamente a eficiencia, control, certidumbre y reducción de variaciones, en tanto que la explotación se asocia a búsqueda, descubrimiento, autonomía e innovación. Por ende consideraba que el problema básico de la organización era desarrollar la suficiente explotación que le asegure la viabilidad actual y al mismo tiempo, dar la suficiente energía a la exploración a fin de asegurar la viabilidad futura (March 1991, p.105).

Tushman y O'Reilly (1996) retomaron el concepto y lo profundizaron, pero advirtieron que para contextos de rápida transformación, el formato secuencial no era efectivo y propusieron un formato simultáneo de exploración/explotación.

La definición de Tushman y O'Reilly (1996, pp24.) es: "la habilidad de perseguir simultáneamente innovaciones incrementales y discontinuas...albergando múltiples estructuras, procesos y culturas contradictorias en la misma firma".

Estos autores promueven la existencia de unidades autónomas realizando exploración o explotación, cada una con su propio personal, estructura, procesos y culturas pero integradas en cuanto a recursos.

Por su parte Gibson (2004) plantea la ambidexteridad contextual. La diferencia es que desde esta visión los individuos toman la decisión de cómo asignar el tiempo entre las demandas de lo que él denominó alineamiento y adaptabilidad, en lugar de exploración/explotación.

En este trabajo se utiliza la adaptación a lo cognitivo que realizó Kammerlander (2015) cuyas preguntas en lugar de preguntar directamente por exploración y explotación apuntan a la percepción de la exploración y la percepción de la explotación.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se realizó una búsqueda en la base Scopus con la siguiente consigna “ambidexterity”. Se utilizó el filtro “Business, Management and Accounting”. La intención fue buscar textos originados en Latinoamérica, por ende se seleccionaron los elementos de los siguientes territorios: Brasil (40), Colombia (25), Chile (6) y México (5). Se obtuvieron 74 artículos, de los cuales 63 fueron redactados en inglés, 8 en español y 1 en portugués.

Es interesante destacar que el tema no tenía publicaciones antes del 2012 (2), que a partir del 2017 (6) comienzan a tomar volumen hasta llegar a un pico de 17 en el año 2022.



Figura 2. Desarrollo propio 2023

Los autores con más artículos publicados son:

Autor	Artículos
Moreno-Luzon, M.D.	4
Vieira, V.A.	4
Borini, F.M.	3
Chams-Anturi, O.	3
Escorcía-Caballero, J.P.	3
Faia, V.d.S	3
Hernández -Espallardo, M.	3
Rodríguez-Orejuela, A.	3
Soares, J.L.	3
Solís-Molina, M.	3

De los artículos revisados 5 corresponden a la relación de la ambidexteridad con aprendizaje, 10 a su vínculo con la innovación y 3 a definiciones de la variable. Los que se encuentran relacionados a este proyecto son los 3 que vinculan ambidexetridad con lo cognitivo: Viera et al (2020), García Granero et al (2018) y Laureiro Martinez et al (2015).

Hay 6 artículos que relacionan la ambidexteridad con las capacidades dinámicas Barceló et al (2022), Escorcía-Caballero (2022), Souza y Takahashi (2019), Chagas et al (2017), Mora (2017) y de Biazzi (2012).

Es decir, que, en Latinoamérica, la investigación sobre ambidexteridad comenzó mucho más tarde (2012), veintiún años después del trabajo de March (1991) y ocho después del de Gibson (2004). El vínculo más estudiado es el que relaciona la ambidexteridad con la innovación (10) y existe interés en vincularla con las capacidades dinámicas (6). Son escasas las referencias a lo cognitivo (3), pero están presentes.

EL INDIVIDUO Y EL GRUPO DIRECTIVO

Pisapia se propuso estudiar la mente del líder estratégico. Para Pisapia (2005) el éxito de los líderes se debe a la presencia de tres factores: pensamiento sistémico, reencuadre y reflexión. Para este trabajo la variable más relevante es el reencuadre y será detallada más adelante.

Mientras que Pisapia trabaja a nivel individual otras corrientes se concentran en el grupo directivo. Ocasio (1997) argumenta que el comportamiento de la firma es el resultado de cómo la firma canaliza y distribuye la atención de los decisores. Lo que los decisores hacen depende de los temas a los que le ponen atención. Los temas entre los que los decisores distribuyen su atención son definidos a través de la comunicación y los procedimientos. Ocasio (1997) define la atención como la selección desde la mente, en forma clara y vivida, de uno de los varios y simultáneos objetos de pensamiento. El tema central del que se ocupa Ocasio es el de cómo se comportan las organizaciones y su efecto en las estrategias de las mismas. En particular explicar cómo las firmas se adaptan a un contexto cambiante y si pueden cambiar sus estrategias con éxito o fallan para responder adecuadamente a la competencia.

METODOLOGÍA

En este proyecto se busca desarrollar un modelo de flexibilidad estratégica y definir un cuestionario y relevarlo entre mandos altos y medios, que permita indagar en las capacidades cognitivas del grupo directivo relacionadas a la flexibilidad estratégica.

Es proyecto tiene por principal antecedente el Proyecto de UNAJ Investiga 2017 “Flexibilidad Estratégica y en empresas de la Provincia de Buenos Aires”, de este mismo grupo de investigación, donde se propuso un modelo inicial de flexibilidad estratégica con las variables: reencuadre, ambidexteridad, foco temporal y congruencia de objetivos.

El nuevo cuestionario incorpora la variable timing (de desarrollo propio) en reemplazo del foco temporal, una variable referida al tiempo pero que no era lo suficientemente específica para el modelo presentado. Se trata de un cuestionario con preguntas cerradas con el cual serán relevados mandos altos y medios de empresas de la provincia de Buenos Aires.

MEDIDAS Y ANÁLISIS

Serán relevadas las siguientes variables: (1) Ambidexteridad Contextual (6 ítems; Kammerlander et al. [2015]); (2) Reencuadre (4 ítems Pisapia et al. [2005]); Timing (6 ítems, desarrollo propio); Convergencia de objetivos (4 ítems; De Clercq et al. [2011]).

Se utilizó una escala de Likert de 7 puntos que va de completamente en desacuerdo a completamente de acuerdo.

MÉTODO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Para evaluar el modelo de flexibilidad estratégica se utilizará el método de Ecuaciones Estructurales (SEM), una técnica que:

- Permite la estimación de relaciones múltiples y cruzadas
- Tiene la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones
- Permite tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación Universo

El universo de estudio son las pymes y grandes empresas de la Provincia de Buenos Aires y CABA. De acuerdo a los datos del Registro Provincial de MiPyMEs de la Provincia de Buenos Aires, al 31 de julio de 2023, existen 159.245 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en la provincia. De estas, 137.888 son microempresas, 18.797 son pequeñas empresas y 2.560 son medianas empresas.

La distribución de las MiPyMEs por municipio es la siguiente:

- La Matanza: 25.727
- Almirante Brown: 20.168
- Lomas de Zamora: 16.677
- Quilmes: 15.575
- San Martín: 14.021
- La Plata: 13.322
- Moreno: 12.899
- San Miguel: 12.525
- Vicente López: 11.967

Las MiPyMEs representan el 99,9% del total de empresas de la provincia de Buenos Aires y generan el 70% del empleo privado.

Según los datos de la Subsecretaría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, al 31 de agosto de 2023, existen 13.239 micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en la ciudad. De estas, 11.826 son microempresas, 1.235 son pequeñas empresas y 178 son medianas empresas.

La distribución de las MiPyMEs por sector de actividad es la siguiente:

- Comercio: 5.528

- Servicios: 4.270
- Industria: 2.927
- Construcción: 1.014

Las MiPyMEs representan el 94% del total de empresas de la Ciudad de Buenos Aires y generan el 60% del empleo privado.

Las pymes son un sector clave de la economía de la ciudad, ya que contribuyen al desarrollo productivo, la generación de empleo y la inclusión social.

RESULTADOS

Concluida la revisión bibliográfica y luego de definir el marco teórico se definió el modelo de flexibilidad estratégica y el cuestionario. Se llevaron a cabo las entrevistas, se procesaron los resultados y se planteó el modelo en el software Amos con el método de ecuaciones estructurales.

MODELO PROPUESTO

Las organizaciones pelean por sobrevivir a los cambios de contexto, en la medida que permanecen atrapadas en su propia inercia sus posibilidades de mantenerse en el mercado se reducen. Existen varias capacidades dinámicas que pueden evitar ese destino, este trabajo se concentra en una, la flexibilidad estratégica.

El aporte, como se menciona al principio, está en acercar nuevas variables que incrementen la ambidexteridad de los gerentes desde un punto de vista cognitivo. Para ello se presenta un Modelo de Flexibilidad Estratégica (MFE).

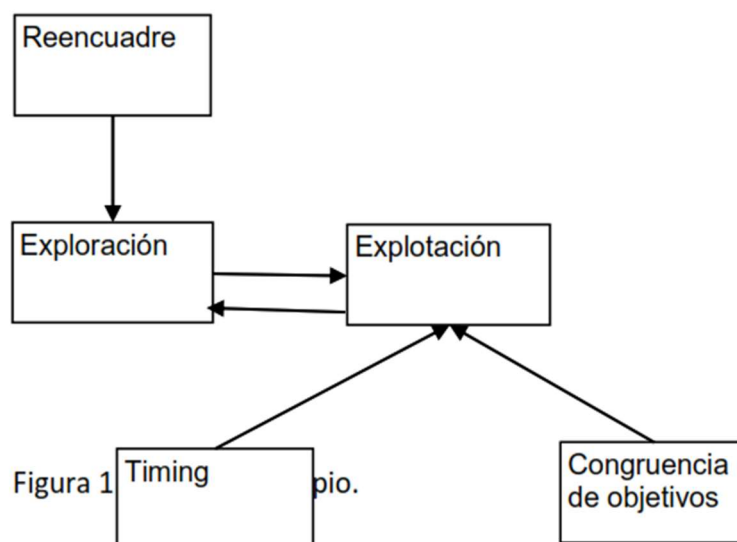
El proceso comienza con la percepción actual o futuro de un cambio en el contexto, es el estímulo inicial. Una persona o un grupo de la organización pueden llegar a detectar la variable cambiante. Eso dependerá de los esquemas mentales personales, las experiencias pasadas y demás habilidades cognitivas individuales. En este punto impacta la variable reencuadre (Pisapia, 2005). La capacidad de reencuadre aumenta la capacidad de percepción de los estímulos externos, incrementando las chances de exploración (H1).

En el caso de que esa persona o grupo comparta su conocimiento con el Top Management Team (TMT), se abren un par de opciones: en el caso de que el TMT cuente con flexibilidad,

ellos llevarán la nueva estrategia al resto de la organización. En el caso de inercia del TMT, entonces la organización se mantendrá en la antigua estrategia.

Como explica Ocasio (1997), el TMT impulsará la nueva estrategia a través de las comunicaciones y los procesos. Esto es parte del proceso de explotación. Para que la implementación de las decisiones sea exitosa es clave que lleguen en el momento indicado, ni demasiado temprano, ni demasiado tarde. Para eso es fundamental el timing en la toma de decisiones y su implementación (H2). Por último, el objetivo del TMT es conseguir alinear a toda la organización detrás de los objetivos definidos. Este trabajo considera entonces, que la explotación se incrementa con la presencia de la variable congruencia de objetivos (H3).

Figura 1. Modelo de Flexibilidad Estratégica (MFE)



Ambidexteridad Contextual

Gibson et al. (2004) define la ambidexteridad contextual como la capacidad “comportamental” de simultáneamente demostrar alineamiento y adaptación a través de toda la unidad de negocios. Alineamiento se refiere a la coherencia entre todos los patrones de actividades en una unidad de negocios, trabajando hacia los mismos objetivos. En tanto que adaptabilidad se refiere a la capacidad de reconfigurar actividades rápidamente, en la unidad de negocios, para alcanzar las cambiantes demandas del contexto. Con el fin de alcanzar los dos objetivos, la organización tiene que construir procesos y sistemas que permitan a los individuos tomar decisiones entre la demanda conflictiva de alineamiento y adaptabilidad.

Como se mencionó anteriormente en este trabajo se utilizará la adaptación de Kammerlander (2015) que apunta a variables cognitivas: percepción de la exploración y percepción de la explotación.

Reencuadre

Reencuadre es una capacidad cognitiva que permite ver y evaluar eventos y hechos desde diferentes perspectivas (Halis et al., 2010). Pisapia (2005) define el término como la habilidad de cambiar el foco entre múltiples perspectivas, marcos, modelos mentales y paradigmas con el fin de generar nuevos puntos de vista y opciones de acción.

Pisapia (2005) y Halis (2010) enfatizan 4 habilidades:

1. Abstenerse de formular juicio mientras se reúne la información correspondiente
2. Tener la capacidad de identificar y entender modelos mentales, paradigmas y marcos que son utilizados para enmarcar el problema o situación
3. Tener la capacidad de utilizar modelos mentales, paradigmas y marcos para comprender una situación.
4. Revisar y reformular los modelos mentales propios y ajenos

Timing

Tata (2015) plantea la importancia de la percepción que tiene el fundador de un start up. La percepción del tiempo afecta directamente a decisiones referidas al tipo de mercados a explorar o como son establecidas las fechas límites de los objetivos a cumplir. Estos elementos tienen un rol crucial en la performance futura de la organización. Tata utiliza el foco temporal citando a Ship (2009) y destaca la relevancia de esta variable dado la importancia para los fundadores de un emprendimiento de las experiencias pasadas, la información en tiempo real y las especulaciones acerca del futuro son claves para la toma de decisiones estratégicas (Nadkarni & Chen, 2014)

Tata (2015) destaca que estos emprendedores tienen el propósito de dar forma al futuro. Ellos deben construir ese futuro lidiando con las oportunidades que Gavetti (2012) encontró como cognitivamente distantes como se explicó previamente. Estos emprendedores deben

construir esas oportunidades en sus propias mentes y además persuadir y movilizar a los demás en su persecución.

Este trabajo pretende extender el concepto de Gavetti (2012) presentado previamente. No alcanza con percibir las variables clave rupturistas para obtener una ventaja competitiva. El momento específico de presentar e implementar la estrategia es otra variable a ser estudiada. El timing estratégico es la variable que le permite al líder poner en acción la estrategia en el momento que el mercado o contexto está preparado para aceptarla. Si un producto innovador se lanza al mercado antes de que el mismo esté listo para recibirlo, el producto fracasará, y será otro jugador, con mejor timing, el que saque ventaja de ese producto en el mercado. Lo mismo ocurre con otro tipo de situaciones: innovaciones, fusiones, adquisiciones, etc. llevadas a cabo con posterioridad a las necesidades del mercado. Es por esto que la percepción del timing correcto parece ser una variable a tener en cuenta en el modelo de flexibilidad estratégica.

El timing estratégico es la variable que le permite al líder poner en acción la estrategia en el momento que el mercado o contexto está preparado para aceptarla. Ni antes, ni después que el contexto lo requiera.

En términos conceptuales, el timing estratégico puede definirse como la toma de decisión o implementación de una innovación estratégica en el momento exacto en que el entorno (environment) puede maximizar su aceptación e incorporación. Es decir, realizar la modificación en el momento apropiado en que pueda ser absorbido por el entorno, ni demasiado temprano, ni demasiado tarde.

La proximidad a ese momento ideal será determinante para el éxito de la iniciativa. Dependiendo del rubro, la ventana de oportunidades será más acotada o más amplia. Algunos mercados, como los relacionados a la tecnología dan saltos abruptos, con mayor frecuencia y con períodos más cortos que otro tipo de mercados, lo que incrementa el impacto del timing correcto.

Implicaciones para el liderazgo

El timing estratégico es una habilidad esencial para el liderazgo, ya que permite a los líderes:

- Aprovechar las oportunidades emergentes.
- Evitar riesgos innecesarios.

- Maximizar el impacto de sus acciones.

Más allá del liderazgo, lo fundamental es que el TMT tengan un timing conjunto que les permita ser capaces de:

- Comprender el entorno en el que operan.
- Detectar los cambios que se están produciendo con anticipación.
- Evaluar el impacto potencial de estos cambios.
- Tomar decisiones oportunas.

De esta manera el timing estratégico se vuelve una variable clave para el éxito de cualquier estrategia. Los TMT que son capaces de identificar el momento óptimo para actuar tienen una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos y de prolongar la supervivencia organizacional.

Como formas de estimular el timing estratégico, los TMT deben apuntar a trabajar con cierto tipo de integración en:

- Invertir tiempo en el análisis del entorno.
- Establecer mecanismos de monitoreo de los cambios.
- Desarrollar un proceso de toma de decisiones ágil.
- Practicar la toma de decisiones oportunas en situaciones simuladas.

A modo de ejemplo: una empresa de tecnología que está desarrollando un nuevo producto debe considerar el timing estratégico para su lanzamiento. Si el producto se lanza demasiado pronto, puede no estar listo para el mercado y puede fracasar. Si se lanza demasiado tarde, puede perder la oportunidad de aprovechar la demanda emergente.

En este caso, la empresa debe considerar factores como el estado de desarrollo del producto, la competencia, las necesidades del mercado y las tendencias tecnológicas. Si los análisis indican que el mercado está preparado para el nuevo producto, la empresa debe lanzarlo lo antes posible. Sin embargo, si los análisis indican que el producto o el mercado aún no está listo, la empresa debe retrasar su lanzamiento hasta que esté en condiciones de satisfacer las necesidades del mercado.

El timing estratégico en un TMT es una habilidad compleja que requiere de tiempo y maduración del mismo para alcanzar de un alto grado de conocimiento y experiencia. Sin embargo, es una habilidad que puede desarrollarse con la práctica y la dedicación.

En este sentido, es importante contar con miembros del TMT abiertos a aprender sobre las tendencias y los cambios que están ocurriendo en su entorno. También deben desarrollar la capacidad de tomar decisiones oportunas, incluso en situaciones de incertidumbre. Y por sobre todas las cosas deberían tener habilidades referidas a la comunicación y la escucha activa a fin de poder integrar sus capacidades individuales en pos de la organización.

Por último, el TMT debe estar consciente de las diferentes ventanas de oportunidades que existen en cada rubro. En algunos casos, la ventana de oportunidades es estrecha y requiere de una rápida respuesta. En otros casos, la ventana de oportunidades es más amplia y permite una mayor flexibilidad.

Una de las contribuciones del proyecto Unaj Investiga 2020 es presentar una serie de preguntas que permitan tener información empírica a fin de generar el constructo timing. Esas preguntas forman parte del cuestionario que se detalla en el punto 5.2.

Congruencia de Objetivos

Para De Clercq (2011) la congruencia de objetivos representa la dimensión cognitiva del capital social y se refiere al grado en el cual los objetivos y valores de los gerentes funcionales convergen.

Cuando diferentes departamentos comparten los mismos objetivos y expectativas, se pueden incorporar nuevas ideas y conocimientos necesarios para el desarrollo de estrategias innovadoras (Xie et al, 2003).

CUESTIONARIO

Con las variables definidas se construyó el cuestionario originales adaptados al español por el director del proyecto para facilitar la comprensión.

Ambidexteridad, Kamerlander et al (2015)

a) Preguntas Percepción de la exploración

- La empresa busca nuevas tecnologías.
- La empresa basa su éxito en su habilidad para explorar nuevas tecnologías.
- La empresa crea productos o servicios.
- La empresa busca formas creativas de satisfacer las necesidades de los clientes.

- La empresa ingresa agresivamente en nuevos segmentos de mercado.
- La empresa busca activamente nuevos grupos de consumidores.

b) Preguntas Percepción de la implementación

- La empresa tiene el compromiso de mejorar la calidad y reducir los costos
- La empresa continuamente mejora la confiabilidad de sus productos y servicios
- La empresa incrementa el nivel de automatización de sus operaciones
- La empresa constantemente encuesta la satisfacción de sus clientes actuales
- La empresa realiza ajustes en su oferta para mantener a sus clientes actuales satisfechos
- La empresa se relaciona con mayor profundidad con sus clientes actuales

Reencuadre, Pisapia (2005)

- Frente a problemas más complejos la organización busca crear y examinar diferentes puntos de vista y posibles soluciones para los mismos.
- La organización monitorea tendencias preguntando a todos que hay nuevo y que cambios se están registrando en cada área de la misma.
- La organización permite buscar las soluciones con total libertad, sin límites prefijados.
- En cada reunión se refuerza la idea de que los participantes pueden explorar y generar ideas nuevas.
- Las situaciones se evalúan utilizando diferentes puntos de vista
- En esta organización se juzga el problema a primera vista y se preparan respuestas antes de ver otros puntos de vista.
- En esta organización se utilizan soluciones preconcebidas antes de conocer en profundidad el problema.

Timing, (desarrollo propio)

En cuanto se trata de implementar innovaciones como lanzar nuevos productos al mercado, implementar nuevas tecnologías, formas de producción o formas de comercialización, etc.

- La organización implementa las innovaciones antes que el mercado está preparado y esperando recibirlas.

- La organización implementa las innovaciones justo cuando el mercado está preparado y esperando recibirlas.
- La organización implementa las innovaciones después que el mercado está preparado y esperando recibirlas.
- La organización cuenta con las personas indicadas para cumplir en tiempo y forma con las necesidades del mercado
- La organización cuenta con los recursos materiales y financieros necesarios para cumplir en tiempo y forma con las necesidades del mercado
- La organización cuenta con una cartera de productos que responden a las necesidades del mercado

Congruencia de objetivos, De Clerq (2015)

- El grupo directivo comparte una visión similar acerca del futuro de la empresa
- El grupo directivo piensa parecido en la mayoría de los temas
- La mayoría de nuestros objetivos están completamente alineados con los de las otras áreas
- Los directivos perciben los problemas de las otras áreas como problemas propios

Variables de Control

Para el caso de que existan posibles alternativas de explicación de las variaciones se utilizarán como variables de control: edad, antigüedad en el puesto, género y educación del individuo entrevistado.

Modelización en SPSS Y Amos

El trabajo de testeo se realizó sobre 36 entrevistados. Todos de la provincia de Buenos Aires. Los cuestionarios fueron respondidos completos en todos los casos lo cual muestra que no hubo dificultad al contestar los mismos.

Con las respuestas recibidas se cargaron los datos en el software SPSS para generar los constructos definidos en el marco teórico, es decir: Reencuadre, Exploración, Explotación, Congruencia de Objetivos y Timing.

Con los constructos ya definidos se cargo el modelo de flexibilidad estratégica en el software Amos como se muestra en la Figura 2. En este caso se pudieron procesar los datos y obtener resultados para cada variable.

Figura 2: Planteo del Modelo MFE con el Método de ecuaciones estructurales

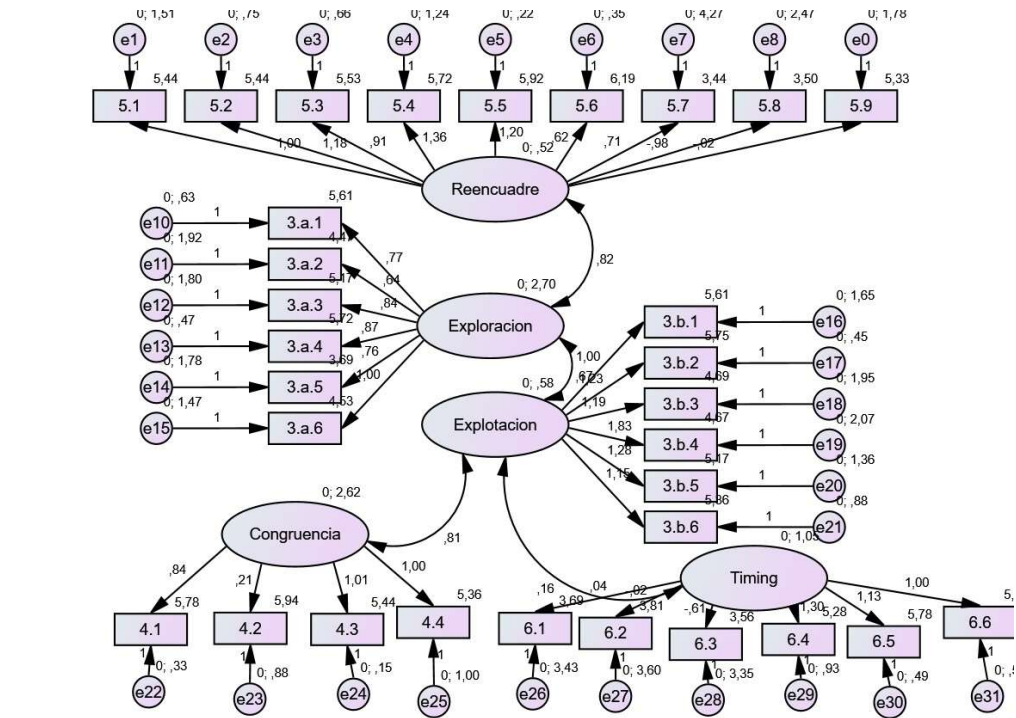


Figura 2: Fuente propia

Esta es la gran diferencia con el proyecto Unaj Investiga 2017 donde el modelo pudo presentarse pero, al contarse con un número muy limitado de respuestas, el modelo no pudo entregar resultados. En este caso la data relevada permitió realizar todo el procesamiento, lo que permitió corregir errores metodológicos que no habían sido detectados en el proyecto anterior. Más allá de que la cantidad de encuestas realizadas es baja (36 casos), lo que implica que algunos indicadores van a tener un importante margen de error, la información obtenida permite hacer unas inferencias iniciales que expondremos en tablas. El relevamiento es muy reciente y por ende los resultados que se presentan surgen del procesamiento inicial que no dio tiempo a hacer la depuración correspondiente y el ajuste del modelo que se puede hacer a partir de detectar variables menos relevantes.

El proceso se completará en los próximos meses, tiempo que se aprovechará para relevar más casos.

Demográficos

Tamaño de la empresa	casos	%	Educación	casos	%
			Primario	0	
			Secundario		
1 a 50	20	56%	Incompleto	0	
50 a 200	9	25%	Secundario Completo	8	22%
200 y más	7	19%	Universitario	22	61%
			Posgrado, Maestría	5	14%
Género			Cargo		
Hombre	29	81%	Director o Dueño	16	44%
Mujer	7	19%	Gerente	10	28%
Otro	0		Jefe o Supervisor	10	28%
Edad			Antigüedad		
Promedio (años)	46		Promedio (años)	15	

Grados de libertad

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	527
Number of distinct parameters to be estimated:	97
Degrees of freedom (527 - 97):	430

Los grados de libertad son 430, un número positivo por lo tanto se cumple con los grados de libertad.

Resultado general

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 993,802

Degrees of freedom = 430

Probability level = ,000

El modelo es significativo pero el Chi cuadrado es muy alto, esto se debe en parte a la baja cantidad de respuestas y en parte a que el modelo todavía no terminó de ser ajustado. Pueden modificarse o retirarse algunas de las variables observadas para volver más robusto el modelo.

Covarianzas y Correlaciones

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Reencuadre <--> Exploracion	,817	,344	2,378	,017	par_26
Exploracion <--> Explotacion	,667	,276	2,415	,016	par_27
Explotacion <--> Congruencia	,812	,333	2,438	,015	par_29
Timing <--> Explotacion	,164	,101	1,624	,104	par_30

Las cuatro covarianzas dan positivo, esto significa que hay una relación positiva en los pares de variables.

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Reencuadre <--> Exploracion	,692
Exploracion <--> Explotacion	,533
Explotacion <--> Congruencia	,658
Timing <--> Explotacion	,210

Muestra que existe relación entre las variables del modelo. Se cumple con las hipótesis planteadas pero al tener ese Chi cuadrado tan alto, los datos no son confiables.

Datos del ajuste del Modelo

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	97	993,802	430	,000	2,311
Saturated model	527	,000	0		
Independence model	31	1522,247	496	,000	3,069

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,347	,247	,484	,366	,451
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,867	,301	,391
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	563,802	475,814	659,493

Model	NCP	LO 90	HI 90
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1026,247	912,575	1147,512

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	11,042	6,264	5,287	7,328
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	16,914	11,403	10,140	12,750

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,121	,111	,131	,000
Independence model	,152	,143	,160	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1187,802	1294,836		
Saturated model	1054,000	1635,517		
Independence model	1584,247	1618,454		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	13,198	12,220	14,261	14,387
Saturated model	11,711	11,711	11,711	18,172
Independence model	17,603	16,340	18,950	17,983

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	44	46
Independence model	33	34

Execution time summary

Minimization:	,083
Miscellaneous:	,835
Bootstrap:	,000
Total:	,918

RECOMENDACIONES O DISCUSIÓN

El objetivo general del estudio del proyecto era generar un modelo de flexibilidad estratégica y definir dentro del mismo la nueva variable timing. Para ello se preguntaba por la relación existente entre las distintas variables del modelo: reencuadre, ambidexteridad, congruencia de objetivos y timing.

Todas las variables mencionadas no son observables, las mismas no pueden ser medidas directamente y por ende no puede conocerse la relación entre ellas en forma directa. En estos casos la mayoría de los académicos sugiere construir las variables no observadas a partir de variables que si pueden ser observadas o, en este caso, preguntadas en forma directa.

Esto es lo que se llevo a cabo en el caso del MFE. A partir de unas 31 preguntas, 6 correspondientes a exploración, 6 a explotación, 4 a reencuadre, 6 a timing y 7 a reencuadre, se generaron los constructos no observables mencionados a través del método de ecuaciones estructurales (SEM).

Para una mayor confiabilidad en los resultados se espera obtener unas 100 a 200 respuestas dependiendo del caso. La confiabilidad esta dada por el indicador Chi cuadrado. En este caso ese indicador da extremadamente elevado: 993.

Esto se debe a dos cosas: por un lado la baja cantidad de respuestas (36); por otro a la falta de optimización del modelo en base a los datos relevados. Esto quiere decir que el modelo, aun con los 36 casos puede mejorarse retirando las variables observadas que no son significativas o que están afectando en forma negativa al modelo.

Este proceso de mejoras lleva gran cantidad de tiempo de parte de los investigadores porque se tiene que analizar variable por variable y su efecto en el modelo total, todo ello a partir de un análisis factorial previo a meterlo en el SEM. Por ello en este caso se presentan datos preliminares, que no por ello dejan de ser interesantes para la discusión.

Retomando las hipótesis:

- H1 Existe una correlación positiva entre reencuadre y la percepción de exploración.
- H2 Existe una correlación positiva entre timing y la percepción de explotación.
- H3 Existe una correlación positiva entre congruencia de objetivos y la percepción de explotación.
- H4 las variables reencuadre, timing y congruencia de objetivos tienen relación positiva con la ambidexteridad, por lo tanto, el modelo es consistente y 'robusto'.

Comparando las hipótesis con los resultados obtenidos podemos observar estas relaciones a partir de las covarianzas entre las mismas (en este caso el Estimate):

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Reencuadre <--> Exploracion	,817	,344	2,378	,017	par_26
Exploracion <--> Explotacion	,667	,276	2,415	,016	par_27
Explotacion <--> Congruencia	,812	,333	2,438	,015	par_29
Timing <--> Explotacion	,164	,101	1,624	,104	par_30

Todas las relaciones son positivas como se estableció en las hipótesis H1, H2 y H3. Se puede afirmar que la hipótesis H4 también lo es, pero en este caso en forma parcial debido al mencionado resultado del Chi cuadrado.

Este grupo se compromete a seguir relevando casos para obtener una mayor robustez del modelo y a llevar a cabo el análisis factorial que queda pendiente para incrementar los niveles de Chi cuadrado. Esto significa trabajar sobre los dos ítems que reducen la confiabilidad de los resultados obtenidos

En lo que respecta a las futuras líneas de investigación, a partir de tener una nueva variable ya definida como lo es el timing, el próximo paso es descomponer la variable en subcomponentes que permitan una mejor aproximación. Indagar en los elementos que componen el timing, cuales incrementan o reducen la presencia de la variable. Otro campo de estudio es la relación directa del timing con otras variables, como la supervivencia organizacional, con variables financieras como la rentabilidad o la creación de valor o con variables referidas a la comercialización como el lanzamiento de productos al mercado. Todos estos campos se encuentran inexplorados.

CONCLUSIONES

La ejecución del proyecto se desarrolló con normalidad lo que permitió cumplir con la mayoría de los objetivos establecidos en la formulación original, la revisión bibliográfica, la definición de un modelo teórico, el diseño de un cuestionario y el relevamiento del mismo. De esta manera se cumplió con el objetivo general de “Desarrollar un modelo de flexibilidad estratégica”.

La revisión bibliográfica propia del equipo de investigación permitió identificar las variables que impactan en la ambidexidad, cumpliendo el objetivo del proyecto. Estas son Reencuadre, Congruencia de Objetivos y Timing. Se generó el modelo de flexibilidad estratégica, que determina los tipos de relación existentes entre la ambidexidad el reencuadre, la congruencia de objetivos y el Timing. Asimismo, se logró determinar las relaciones y los vínculos esperados entre las variables que se utilizarán para la comprobación empírica de las hipótesis de trabajo H1, H2 y H3.

El segundo aporte propuesto y alcanzado por el proyecto fue la definición de la variable Timing y la generación de una serie de preguntas, seis, que permitieron engendrar el constructo Timing.

Con el modelo definitivo se redactó el cuestionario. Los resultados obtenidos posibilitaron abordar el modelo en el software que permite trabajar con el método de ecuaciones estructurales.

El cuestionario fue llevado a campo entre mandos medios y altos de empresas de la provincia de Buenos Aires. Los resultados fueron satisfactorios y eso posibilitó la carga del modelo en el software de análisis de datos lo que permitirá llevar adelante publicaciones en revistas de administración con referato. Para esto es preciso depurar los datos y profundizar en el análisis factorial de las variables observadas.

En conclusión, se ha definido un Modelo de Flexibilidad Estratégica, cuyas variables están relacionadas en forma positiva. Este modelo teórico debe ser perfeccionado pero es una herramienta válida para mejorar la competitividad de las empresas. El siguiente paso es elaborar herramientas de transferencia hacia las empresas de la Provincia de Buenos Aires que les permitan aumentar su flexibilidad estratégica a fin de fortalecer sus capacidades dinámicas acrecentando sus posibilidades de supervivencia en el mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barcelos, Jorge Branco Vieira, E., Amatucci, M., Mendes Borini, F., & Mustafa Raziq, M. (2022). Renewing Subsidiary's Innovative Capabilities through Flexible Design, Contextual Ambidexterity, and External Embeddedness. *Review of Business Management*, 24(3). <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i3.4188>
- Biazzi F de. Intellectual capital and organizational renewal: building dynamic capabilities through people. *BAR, Braz Adm Rev [Internet]*. 2012May;9(spe):38–59. Available from: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500004>
- Chagas, M. de F., Leite, D. E. S., & Jesus, G. T. de .. (2017). "Coupled Processes" as Dynamic Capabilities in Systems. *Revista De Administração De Empresas*, 57(3), 245–257. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170305>
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- De Clercq, D. Thonpapanl, N. and Dimov D. (2011). A Closer Look at Cross-Functional Collaboration and Product Innovativeness: Contingency Effects of Structural and Relational Context. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol 28. Issue 5

- De Clercq, D. Rahman, Z. M. and Belausteguigoitia, I. (2015). Task Conflict and Employee Creativity: the Critical roles of Learning orientation and Goal Congruence. Human Resource Management.Vol 56.
- Duncan, Robert B. 1976. "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". In R. H. Kilmann, L.R. Pondy y D. Slevin (eds.). The management of organization design: Strategies and implementation. New York: North Holland: 167-188.
- Escorcia-Caballero, J.P., Odette Chams-Anturi & Maria D. Moreno-Luzon (2022) The effect of ambidexterity on market performance: a new perspective and measurement from the dynamic capability framework, Technology Analysis & Strategic Management, DOI: 10.1080/09537325.2022.2100986
- Galavan, R. J., Sund, K. J., & Hodgkinson, G. P. (Eds.). (2017). Methodological challenges and advances in managerial and organizational cognition. Emerald Publishing Limited.
- Gavetti, Giovanni (2012). Toward a Behavioral Theory of Strategy. Organization Science, Vol 23, N| 1, January-February 2012.
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal. Vol. 47, N°2.
- Hannan,M.T. y Freeman,J. (1989). Organizational Ecology. Harvard University Press.
- Halis, Muhsin, Sariisk,Mehmet , Turkey, Oguz (2010). "Intitucional Strategic Conciousness and its reflections. Research on qualified hotels in Istanbul" Journal of Global Strategic Management N° 08,December
- Hitt, M.A., Keats, W. and DeMarie S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century. Academy of Management Executive. Vol. 12 N° 4.
- Hodgkinson, G. P. 1997. Cognitive Inertia in a Turbulent Market: the Case of UK Residential Estate Agents. Journal of Mangement Studies.34:6.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2008). Cognition in organizations. Annu. Rev. Psychol., 59, 387-417.
- Huff, Anne Sigismund 1990. "Mapping strategic thought". In Huff, A. S. (Ed.), Mapping Strategic Thought. New York: Wiley.

- Ilgen, D. R., Major, D. A., y Spencer, L. 1994. "The cognitive revolution in organizational behavior". In J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 1-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. SIN DOI
- Kahneman, D. (2002). *Maps of Bounded Rationality: a Perspective on Intuitive Judgment and Choice*. Nobel Prize Lecture. Princeton University, Department of Psychology, Princeton
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1977). *Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures* (p. 0044). *Decision Research, Perceptrics*.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. y Fueglistaller, U. 2015. "Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Ceos' Regulatory Focus", *Journal of Business Venturing* 30(4), 582-602 March (1991).
- Kaplan, S. 2011. "Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future". *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00983.x>
- Laureiro Martinez, D., Brusoni, S, Canessa N. and Zollo, M. (2015). *Strategic Management Journal*. 36: page 319–338
- March, J. G. 1991. "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2, 71–87.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la Estrategia*. Ediciones Granica.
- Ocasio, W. (1997) *Towards an Attention-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*. Vol. 18 (Summer Special Issue) pp.187-206.
- Mora Pabón, R.; Grueso Hinstroza, M.P; Rodriguez Romero, C.A. (2017). *Conceptualización de la organización ambidiestra: desde la perspectiva de las capacidades dinámicas*. *Revista Espacios* Vol 38 Nº 34
- Nadkarni, S., & Chen, J. (2014). *Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction*. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1810-1833.
- Pisapia, J, Reyes-Guerra, D y Coukos-Semmel, E (2005). "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures," *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, Spring, Vol. 5, pp. 41-68

- Pisapia J, Pang, N.S.K. (2012) The Influence of Cognitive Complexity on Hong Kong School Leader's Ability to Influence Followers. Paper presented to the World Educational Research Association (WERA) Australia.
- Porac, J.F. and Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15.
- Secchi, Davide y Adamsen, Billy. 2017. "Organisational Cognition: A critical perspective on the theory in use". In: Cowley S., Vallée-Tourangeau F. (eds) *Cognition Beyond the Brain*. Springer. DOI:10.1007/978-3-319-49115-8_15
- Shipp, A. J., Edwards, J. R. and Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and Measurement of Temporal Focus: The subjective experience of the past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. N° 110. pp 1-22.
- Simon, H. A. (1955): "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, nº 1, February, pp. 99-118.
- Souza, C.P.d.S. and Takahashi, A.R.W. (2019), "Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution", *The Learning Organization*, Vol. 26 No. 4, pp. 397-411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047>
- Tata, A., Martinez, D. L., & Brusoni, S. (2015, January). Looking backward and forward? Understanding the role of temporal focus on startup performance. In *Proceedings of the Druid conference*.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., (1997) Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 509 – 533.
- Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. 1996. "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Review*, 38(4): 8–30.
- Walsh, James P. 1995 "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane." *Organization Science* 6(3): 280-321.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition. Reading, MA: Addison-Wesley
- Xie, J., X.M. Song and A. Stringfellow (2003). Antecedents and consequences of goal incongruity on new product development in five countries: A marketing view. *Journal of Product Innovation*