

# UCUENCA

Facultad de Ciencias Químicas

Carrera de Ingeniería Industrial

**“Factores claves de éxito hacia una organización ambidiestra. Estudio de caso Incubandina S.A.”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Industrial

Autora:

María Paula Sarmiento Sarmiento

CI: 0104745047

Correo electrónico: pauli.sarmiento.m.s@gmail.com

Tutor:

Ing. Milton Francisco Barragán Landy Mg.

CI: 0201858719

**Cuenca, Ecuador**

22-julio-2022

## **Resumen:**

Este ensayo académico tuvo como objetivos identificar las variables presentes en la literatura acerca de factores ambidiestros y confrontar con la situación actual de la empresa, determinar instrumentos de medición para la validación de las variables y la dependencia entre variables a través de pruebas (test) estadísticas. Esto se logró mediante la aplicación de encuestas semiestructuradas a todos los empleados de la empresa Incubandina S.A. para comprobar si posee los parámetros de una empresa ambidiestra. El alcance de este ensayo fue aportar a la comunidad un estudio recopilado de los factores claves: liderazgo, asociatividad, cultura organizacional, tecnología, la gestión del talento humano; que puede poseer una empresa ambidiestra, debido a que existe bibliografía que los analizan por separado, pero no una que los relacione. Una vez llenados los cuestionarios, se procedió a hacer un tratamiento de la información; así como, el análisis de la primera hipótesis mediante el uso de tablas, ponderaciones, promedios. Además, se utilizó los softwares Minitab y SmartPLS para los estadísticos descriptivos y la validación de la segunda hipótesis donde se efectuaron pruebas de fiabilidad, tamaño de la muestra, diagramas y bootstrapping. Si bien, como resultados se obtuvieron que ambas hipótesis fueron rechazadas, estos fueron útiles para comprender que, aunque todos son factores claves de éxito para que una empresa tenga un carácter ambidiestro, sólo se pueden hacer ciertas combinaciones de estos para cumplir con la meta establecida. Por esta razón, para futuras investigaciones se puede ahondar en conseguir la ambidestría mediante otras posibles combinaciones entre estos parámetros.

**Palabras claves:** Asociatividad. Ambidiestra. Bootstrapping. Cultura Organizacional. Liderazgo. Tecnología.

**Abstract:**

The objectives of this academic essay were to relate the variables present in the literature with the current situation of the company, to determine measurement instruments for the validation of the variables and the dependence between variables through statistical tests. This was achieved through the application of semi-structured surveys to all the employees of Incubandina S.A. to check if it has the parameters of an ambidextrous company. The scope of this essay was to provide the community with a compiled study of the key factors: leadership, associativity, organizational culture, technology, human resources; that an ambidextrous company may have, because there is bibliography that analyzes them separately, but not one that relates them. Once the questionnaires were filled out, the information was processed, as well as the analysis of the first hypothesis using tables, weightings and averages. In addition, Minitab and SmartPLS software were used for the descriptive statistics and the validation of the second hypothesis where reliability tests, sample size, diagrams and bootstrapping were carried out. Although the results showed that both hypotheses were rejected, they were useful to understand that, although all are key success factors for a company to have an ambidextrous character, only certain combinations of these can be made to meet the established goal. For this reason, future research can delve deeper into achieving ambidexterity through other possible combinations of these parameters.

**Keywords:** Ambidexterity. Associativity. Bootstrapping. Culture. Leadership. Software.

## Índice

1. Introducción.....	7
2. Hipótesis y/o preguntas de investigación.....	10
3. Estado del Arte.....	11
4. Objetivos.....	21
5. Metodología.....	21
6. Resultados y discusión.....	27
7. Conclusiones.....	53
8. Referencias.....	56
9. Anexos.....	61

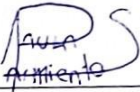
## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

María Paula Sarmiento Sarmiento en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Factores claves de éxito hacia una organización ambidiestra. Estudio de caso Incubandina S.A.", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 25 de julio de 2022



---

María Paula Sarmiento Sarmiento

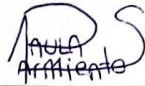
C.I: 0104745047

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

María Paula Sarmiento Sarmiento, autor/a del trabajo de titulación "Factores claves de éxito hacia una organización ambidiestra. Estudio de caso Incubandina S.A.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 25 de julio de 2022



---

María Paula Sarmiento Sarmiento

C.I: 0104745047

## 1. Introducción

La ambidestría es la capacidad que permite a las organizaciones alcanzar altos niveles de explotación y exploración. La primera se enfoca en la combinación entre el producto y el mercado actual. Por otro lado, la segunda trata la búsqueda de nuevas oportunidades para generar innovación (Barriuso, 2017, Sección de Resumen, párr. 1). De manera que, esta metodología se utiliza en empresas con el fin de ganar eficiencia.

En la tabla 1 se muestran estudios realizados por la Superintendencia de Compañías desde el año 2016 al 2020. Se ha demostrado que empresas ecuatorianas, incluyendo en grandes porcentajes a las azuayas; cerca del 50%, han tenido problemas de liquidez lo que provocó que no generen balances; y a su vez, se les dificulte mantener la línea de productos o servicios que brindaban (SCVS, 2016). Consecuentemente, se vieron forzados a disminuir su producción o en muchos casos dejar de hacerlo.

**Tabla 1.**

### Situación de las empresas en Azuay y Ecuador

Año	Número de empresas	Azuay		Ecuador		
		Número de Empresas con utilidad Neta ( $\leq 0$ )	% Empresas con utilidad Neta ( $\leq 0$ )	Número de empresas	Número de empresas sin balances	% Empresas sin balances
<b>2020</b>	500	266	53%	103012	30827	29.9%
<b>2019</b>	3911	1686	43%	92110	12824	13.9%
<b>2018</b>	3656	1538	42%	82194	5281	6.4%
<b>2017</b>	3412	2733	80%	73185	903	1.2%
<b>2016</b>	3145	1377	44%	66053	222	0.3%

*Nota.* Esta tabla presenta la cantidad de empresas sin balances en Azuay y Ecuador durante los periodos de 2016 a 2020.

El problema radica en que a las empresas se les dificulta mantener un equilibrio entre la innovación y mejorar su cartera de productos actual. Más aún, si se dedican demasiado a la innovación, no son distinguidos por sus productos principales ni reconocidos

como firma (García et al., 2012). Por otro lado, si únicamente mantienen los productos actuales que ya están en el mercado, se van a estancar y perder ventaja debido a la competencia (Gómez et al., 2018). De ahí que las empresas se ven perjudicadas al no obtener un equilibrio entre ambas filosofías ya que se centran más en la innovación o en la cartera actual de productos provocando que con el paso del tiempo la organización pierda su valor.

A modo de ejemplo, la empresa avícola Cecilita pone en práctica actividades de explotación al dedicarse a logística de la cadena de suministro de huevos desde 1979 en el área local, y ahora en todo el país. La historia de la empresa se obtuvo de Avícola Cecilita (<http://avicolacecilita.com.ec/>). Cabe señalar que, el personal se dedica a refinar los conocimientos que la organización posee a través de trabajadores más comprometidos con las actividades a realizar. Como resultado, genera una estandarización y eficiencia de procesos y un aumento de la productividad en un corto plazo (Gómez et al., 2018).

La importancia de la exploración se ve reflejada en la empresa ecuatoriana Avesca, la cual se creó en 1972 brindando a los clientes pollos, con el paso de los años, aumentaron su cartera de productos a huevos, abono orgánico, alimento balanceado para ganado lechero, cerdos y aves. La historia de la empresa se obtuvo de Avesca (<https://www.avesca.com.ec/>). Por lo que, los empleados están abiertos a la investigación en el desarrollo de nuevos productos y/o procesos, son flexibles en su trabajo, asumen riesgos, experimentan nuevas alternativas y se adaptan a los continuos cambios del entorno (Gómez et al., 2018). De esta manera, aseguran su permanencia con el paso de los años a pesar de la competencia, al mantener sus productos e innovar constantemente.

Después de una exhaustiva revisión bibliográfica acerca de la ambidestría, se establecieron que los factores claves para que una institución sea ambidiestra son manejar adecuadamente el liderazgo dentro de la cultura organizacional, la gestión del talento



humano y la asociatividad con otras empresas; así como, la implementación de tecnología en el departamento de I+D. Cabe recalcar, que los factores son dependientes entre sí lo que contribuye al progreso de la organización (Hernández et al., 2015). Por lo tanto, las empresas deben determinar la mejor combinación de los factores para lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

El caso de Tyson Foods, empresa posicionada como la número 1 en comercializar pollo, cerdo y res en EE. UU., tiene como pilares el liderazgo y el área de Recursos Humanos. Es por esto que, sus directivos saben y reconocen la importancia de cada rol que desempeñan sus empleados; por ejemplo, la jefa de RRHH se especializa en técnicas para mediar los conflictos del personal, generar compromiso por parte de los trabajadores y desarrollar su talento (Tyson Foods, s. f., párr. 2). Por las razones mencionadas, estos factores deben estar presentes en cualquier organización ya que de ellos depende el éxito de la empresa.

En cuanto a la tecnología y asociatividad, se puede mencionar que es importante para la innovación y la parte de exploración de la empresa. Se toma como ejemplo a la empresa colombiana ELICO la cual se dedica a la automatización de procesos industriales y mediante la innovación ha aumentado su portafolio de servicios. Esto lo ha logrado “con la cofinanciación de COLCIENCIAS, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia, y con la asesoría investigativa de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín” (Robledo y Zapata, 2013, p. 2). En definitiva, la asociación con otras empresas y/o instituciones que aporten con tecnología permite el crecimiento de todas las partes involucradas.

La empresa JBS, líder en el mercado mundial (asociatividad), es una empresa ambidiestra que maneja los cinco factores mencionados en este ensayo académico. En concreto, la cultura organizacional es un aspecto clave para manejar la diversidad cultural

al hacer que todos sigan los mismos principios y valores. De esta forma, el liderazgo y RRHH en cada firma ayuda a los empleados a desarrollarse personal y profesionalmente mediante el desarrollo y la innovación continua (*Relatório Anual e de Sustentabilidade*, 2014).

Avanzando en nuestro razonamiento, el ciclo de vida de un producto en una empresa ambidiestra debe mantener una línea en fase de crecimiento (exploración) y otra en fase de madurez (explotación), lo que implica que los gerentes mantengan un equilibrio entre la cultura organizacional, estructura, estrategia de la empresa y asociatividad (Barriuso, 2017). Por lo mencionado anteriormente, es necesaria la investigación de los factores claves de éxito que pueden permitir a una empresa crecer y perdurar en el transcurso del tiempo.

El objetivo de esta tesis es definir cuáles serían los factores claves de éxito para que una organización sea ambidiestra. Por esta razón, se aborda al problema como una investigación observacional de tipo cualitativo-cuantitativo, el cual tiene un alcance descriptivo; y en un diseño metodológico de estudio de caso. Con la finalidad de investigar cómo mejorar el comportamiento y desempeño de Incubandina S.A. para que la misma continúe con su crecimiento manteniendo su cartera de productos e implementando nuevos. Como resultado de esto, la empresa permanecería contribuyendo a la economía azuaya y del país.

## **2. Hipótesis y/o preguntas de investigación**

**Primera hipótesis de investigación.** El liderazgo, cultura organizacional, la gestión del talento humano, tecnología y asociatividad son factores claves de éxito para que una empresa sea ambidiestra.

**Segunda hipótesis de investigación.** En una empresa ambidiestra existe una relación fuerte entre el liderazgo en la cultura organizacional y en la gestión del talento humano; así como, la tecnología en la asociatividad.

### **3. Estado del Arte**

“La ambidestría organizativa es una capacidad estratégica usada por las organizaciones para innovar productos y servicios buscando el éxito empresarial” (Claver et al., 2017, p. 11). Además, “es una capacidad dinámica que preserva el equilibrio entre explotación y exploración por medio de la simultaneidad de manejar eficientemente las operaciones cotidianas y los cambios del entorno” (Arias et al., 2019, p. 56). Por lo tanto, las organizaciones podrían considerar esta estrategia como un medio de flexibilidad frente a los cambios del entorno.

#### **3.1. Clasificación de la ambidestría**

El siguiente punto trata de la clasificación de la ambidestría, la cual se ha concluido a través de la revisión bibliográfica que su última división radica en lo estructural y contextual.

##### **3.1.1. Ambidestría estructural**

También se la conoce como ambidestría recíproca o particional, menciona que la explotación y exploración se centran en la separación espacial y en una estructura paralela. La primera hace referencia a mantener la planificación y estándares de sus actividades; por otro lado, la segunda promueve las colaboraciones entre empleados para reforzar las labores de la estructura primaria y también dedicarse a la innovación (Goldstein, 1985, citado por Barriuso, 2017). En definitiva, tanto el trabajo en equipo como individual permiten una estabilidad entre la parte radical e incremental.

La distribución de los subsistemas empresariales debe estar bien localizada, movilizadora e integrada. Presentándose, la separación espacial en la exploración que tiene una estructura descentralizada, plana y basada en el ajuste mutuo. Por el contrario, la explotación posee una estructura centralizada, jerarquizada y estandarizada. Además, ambas se manejan simultáneamente o alternándolos (secuencialmente) y rinden cuentas a un gerente en común debido a que tienen una visión compartida (Barriuso, 2017). De modo que, la combinación de estos conceptos permite a las empresas encaminarse a la consecución de objetivos.

### **3.1.2. Ambidestría contextual**

La exploración y explotación se manejan bajo una misma estructura; empero, los trabajadores determinan cómo dividir su tiempo en ambas líneas. Esta metodología se consigue aplicando “meta-rutinas para sistematizar el proceso creativo y escenarios de enriquecimiento del puesto” (Adler et al., 1999, citado por Barriuso, 2017, p. 56). De esta manera, cada empleado puede distribuir su tiempo y ejecución de tareas como mejor se organice.

La ambidestría es una estrategia empresarial que permite explotar y expandir el mix de productos y servicios. En la tabla 2 se plantean las definiciones más recientes de ambidestría para lograr exitosamente la implementación en la firma. De ahí que, la práctica de estas nociones permita implementar un pensamiento ambidiestro en las organizaciones.

**Tabla 2.**

**Revisión de literatura de ambidestría**

<b>Título</b>	<b>Tema</b>	<b>Descripción</b>	<b>Contribución de autores</b>
LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO: EL PAPEL DEL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZATIVA	Concepto ambidestría	“La ambidestría organizativa es una capacidad estratégica de suma importancia en la actualidad tanto para la innovación de productos/servicios como para el éxito” (Claver et al., 2017, p. 11).	Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., y García-Lillo, F. (2017). La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: El papel del capital humano y la cultura organizativa. ICE, Revista de Economía, 894. <a href="https://doi.org/10.32796/ice.2017.894.1900">https://doi.org/10.32796/ice.2017.894.1900</a>
AMBIDEXTRÍA ORGANIZATIVA Y EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO. INFLUENCIA DEL ENTORNO Y DEL CARÁCTER FAMILIAR.	Ambidestría interorganizativa	“El aprendizaje de exploración permite a la empresa evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno. Por otro lado, el aprendizaje de explotación permite a la organización mejorar el conocimiento que ya posee y mejorar su eficiencia” (Claver et al., 2017, p. 12).	Barriuso, M. (2017). Ambidestría organizativa y emprendimiento corporativo. Influencia del entorno y del carácter familiar. 370.
Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación	Ambidestralidad 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” (Arias et al., 2019, p. 56).	Arias, F., Beltrán, J., López, J., y Vélez, O. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. Revista de Ciencias Sociales (Venezuela), 25, 51-72. <a href="https://doi.org/10.31876/racs.v25i2.27333">https://doi.org/10.31876/racs.v25i2.27333</a>

Título	Tema	Descripción	Contribución de autores
Exploración y explotación de conocimiento en el ámbito empresarial. Validación de escalas en un sector industrial de bajo perfil tecnológico	Comportamiento de ambidiestro	“Los líderes logran el comportamiento ambidiestro mediante 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 (Tushman y O’Reilly, 2013)” (Arias et al., 2019, p. 59).	Expósito, M., Nicolau, D., y Tomás, J. (2015). Exploración y explotación de conocimiento en el ámbito empresarial. Validación de escalas en un sector industrial de bajo perfil tecnológico. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 21(3), 139-147. <a href="https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.001">https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.001</a>

### Factores claves de éxito para que una organización sea ambidiestra

Los factores claves para que una institución sea ambidiestra son manejar adecuadamente la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del talento humano, la tecnología y asociatividad; los cuales son dependientes entre sí (Hernández et al., 2015).

#### 3.1.3. Cultura organizacional

Se plantea a la cultura organizacional como el instrumento elemental para producir un cambio a nivel general en la ideología. De modo que, esta se basa en la diversidad organizativa y visión compartida para que gracias al trabajo en equipo se logren cumplir las metas de la institución. Por esta razón, es imperativo que los gerentes departamentales y de la alta dirección cumplan con las características necesarias para ser un buen líder.

La cultura ambidiestra organizacional se fundamenta en la diversidad organizativa (DO). Esta es el conjunto de valores y normas de la empresa que alientan, reconocen y recompensan los diferentes puntos de vista, habilidades y conocimientos; con el fin de generar mapas cognitivos y mentales más amplios, encontrar nuevas soluciones creativas a problemas no vistos antes y disminuir el pensamiento miope. En pocas palabras, la DO permiten llevar a cabo tareas específicas mediante la focalización de grupos de trabajo que utilizan herramientas y metodologías innovadoras.

La cultura ambidiestra organizacional también trata de la visión compartida (VC) que es los principios organizacionales que conducen al desarrollo, comunicación, difusión, implementación de los objetivos empresariales. Además, actúa de guía evaluando la DO, relacionando éstas con el conocimiento existente y las metas de la firma (Claver et al., 2017, p. 15). De manera más extensa, esta práctica genera confianza entre los empleados promoviendo la participación activa de los mismos lo que lleva a un eficiente cumplimiento de las metas organizacionales.

### **3.1.3.1. Instrumentos de medición**

A continuación, se presentan los instrumentos de medición que se usa para evaluar la cultura organizacional:

**3.1.3.1.1. Modelo OCC.** Ricardo Matamala Señor desarrolló el modelo OCC (Organizational Culture Compass) en el año 2014, el cual consiste en un cuestionario de 72 preguntas que analiza la cultura responsable (principios, sostenibilidad, cliente), competitiva (innovación, logro, liderazgo) y humanista (talento, relación, comunicación) en empresas latinoamericanas (Chango, 2021).

**3.1.3.1.2. Cuestionario Denison Organizational Culture Survey.** El cuestionario creado por Daniel Denison fue adaptado al español en el año 2010. El mismo consta de 60 preguntas con escala de Likert y 24 preguntas abiertas, está diseñado para analizar doce categorías que se agrupan en 4 parámetros: “Participación: empowerment, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades. Consistencia: valores centrales, acuerdos, coordinación/integración. Adaptabilidad: orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo. Misión: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión” (López, 2019, p. 30).

**3.1.3.1.3. Organizational Culture Inventory.** Fue creado en 1987 por Cooke y Lafferty para medir la cultura organizacional a través de normas requeridas y expectativas. Está formado por 12 normas agrupadas en tres tipos generales de cultura organizacional: “constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva” (Bonavía y Cuerda, 2017, p. 236).

**3.1.3.1.4. The OCQ (Organizational Climate Questionnaire).** Fue creado en 1997 por Adrian Furnham y Leonard D. Goodstein con el objetivo de analizar el sistema, la estructura y el comportamiento de la dirección. Está conformado por 108 preguntas agrupadas en 14 dimensiones: “claridad del rol, respeto, comunicación, sistema de recompensa, desarrollo de carrera, planeación y toma de decisiones, innovación, relaciones, equipo de trabajo y soporte, calidad del servicio, dirección de conflictos, compromiso y moral, aprendizaje y entrenamiento, dirección” (Furnham y Goodstein, 1997, p. 163). Estas se califican en referencia a la importancia y a la concordancia y se colocan en uno de los cuatro cuadrantes: ignora, considera, celebra, repara (Carrillo, 2016).

**3.1.3.1.5. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).** El OCAI es un cuestionario creado por Cameron y Quinn en 1999 con el fin de analizar la cultura organizacional mediante 100 preguntas relacionadas con “orientación interna e integración, flexibilidad y discreción, estabilidad y control, orientación externa y diferenciación” (Chuc, 2017, p. 125).

**3.1.3.1.6. The Competing Values Framework.** Es una de las técnicas más usadas por las empresas para analizar la cultura organizacional, fue creada por Cameron y Quinn en 1981. Este modelo tiene en cuenta cuatro atributos: adhocracia, clan, jerarquía y mercado; de esta manera, se puede determinar en qué cuadrante se encuentra la empresa y cuáles deberían ser los valores a seguir (Chuc, 2017).

**3.1.3.1.7.** El cuestionario elaborado por O’Reilly en 1983, se denomina 54 declaraciones ya que hace referencia a “31 valores individuales y 23 valores organizaciones.



Estos últimos se basan en atención al detalle, innovación, agresividad, estabilidad; orientación a resultados, al equipo y a la gente” (Chuc, 2017, p. 131).

### **3.1.4. Liderazgo**

El liderazgo es un pilar importante en cualquier organización ya que la aplicación correcta de la misma influye en un buen funcionamiento de esta, es por eso que se debe manejar eficazmente la estructura de dirección. Una consideración importante acerca del liderazgo es el comprender que este se ve reflejado en el área de Recursos Humanos. Cabe recalcar que, este departamento es considerado como la piedra angular sobre la que se maneja la industria debido a que tiene como principal actividad la selección y formación del personal. Razón por la cual se encargan de promover las distintas habilidades de los empleados y en consecuencia mantenerlos motivados.

La alta dirección se rige bajo la filosofía de “integración comportamental, la cual depende del grado de colaboración del equipo, de la cantidad y calidad de información intercambiada y del énfasis en el proceso de toma de decisiones” (Barriuso, 2017, p. 51). Igualmente, los gerentes deben tener un “comportamiento carismático, motivación inspiradora, estimulación intelectual, asunción de riesgos, iniciativa, apertura y una consideración individualizada de los seguidores” (Yahou, 2020, p. 152). Por consiguiente, el liderazgo en la gerencia permite lograr una excelente promoción de valores hacia los empleados.

El instrumento de medición más empleado, a nivel mundial en cuestiones de liderazgo es el MLQ 5X corto. El Multifactor Leadership Questionnaire fue desarrollado por Bass en 1985, luego por Avolio en 2000 y por Carolina Vega y Gloria Zabala en 2004. El cuestionario consta de 82 preguntas que abarca “el carisma/inspiracional y estimulación intelectual (L. Transformacional), la consideración individualizada y recompensa contingente (L. Transaccional), la dirección por excepción activa y el liderazgo

pasivo/evitador (L. Correctivo/evitador)” (Barbosa y Gutierrez, 2015, p. 44). De manera que, al aplicarlo en las empresas se puede determinar qué tipos de liderazgo predominan en la misma.

### **3.1.5. Gestión del talento humano**

El área de RRHH debe intervenir en la estructura de la empresa, tanto de forma vertical como horizontal. Ahora bien, esto se logra mediante “la selección y formación de los mismos, un sistema de retribución y evaluación del rendimiento, prácticas que incentiven la participación o promoción para la solución de problemas” (Claver et al., 2017, p. 14). De esta manera, el personal puede desenvolver capacidades como la flexibilidad, motivación, habilidades, pensamiento creativo y compromisos en los trabajadores.

Un instrumento de medición usado por la gerencia de RRHH es la evaluación del desempeño de 360°, la cual comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se denomina así porque en ella participan el superior, colegas, subordinados, clientes internos y externos, proveedores, etc; es decir, todas las personas que giran en torno al evaluado (Chiavenato, 2011). De manera puntual, se implementa en las organizaciones porque permite medir el potencial humano y aumentar su productividad; al mismo tiempo que, se determina los beneficios para el gerente de RRHH, el empleado y la organización.

Para evaluar al jefe de RRHH se recurre a auditorías internas. Así, por ejemplo, la auditoría operativa o de gestión se la realiza mediante cuestionarios y encuestas al personal, altas jerarquías y jefe del departamento; se encarga de analizar los aspectos administrativos, gerenciales y operativos a través de indicadores de eficiencia, eficacia y económicos (Calderón y Moposa, 2015). Las ventajas de la auditoría como instrumento de medición de RRHH es que por medio del análisis actual se puede determinar los procesos

que se deben mantener, cuáles se tienen que mejorar y las soluciones a corto, mediano y largo plazo.

### **3.1.6. Tecnología**

Para conseguir una ambidestría empresarial es importante el desarrollo de capacidades tecnológicas en los departamentos de Investigación, Desarrollo e Innovación y producción e ingeniería; para poder innovar (exploración) y mejorar el proceso de las actividades existentes (explotación). Incluso, se recomienda que el departamento de I+D+I se localice lejos de la sede central para que la alta dirección no pueda hacer tantos cambios; por lo que los empleados pueden desarrollar sus ideas y ser más productivos. Al ser este un procedimiento costoso, una gran alternativa para lograrlo es a través de la asociatividad mediante cualquiera de sus mecanismos (Expósito et al., 2015). Por ende, las tareas de innovación permiten fortalecer las características de los productos actuales y futuros.

El ámbito tecnológico en una empresa se mide mediante encuestas con enfoques cualitativos y cuantitativos. De esta forma, se conoce con qué regularidad periódica realizan actividades de I+D, los conocimientos adquiridos externamente, información y habilidades del personal; así como, los gastos incurridos en capital fijo e innovación (LA RECOGIDA, G. P., DE, E. I., & INNOVACIÓN, D. S., 2005). Por tanto, para ejecutar tareas de innovación se debe hacer un previo análisis económico y considerar todas las características del proyecto.

#### **3.1.6.1. Parámetros de una encuesta de tecnología**

**3.1.6.1.1. Direccionamiento estratégico.** Nivel de capacidades de innovación acumuladas para cada función organizacional, impacto de la innovación en el posicionamiento de los productos de la empresa e impacto de la innovación en las ventas (Robledo y Zapata, 2013, p. 11).

**3.1.6.1.2. I+D.** Intensidad de la I+D+i, solicitud y obtención de títulos de Propiedad Intelectual, número de innovaciones exitosas en los últimos tres años (Robledo y Zapata, 2013, p. 11).

**3.1.6.1.3. Transferencia.** Duración del ciclo de desarrollo de producto, productividad laboral anual con enfoque en valor agregado (Robledo y Zapata, 2013, p. 11).

**3.1.6.1.4. Mercadeo.** Intensidad de mercadeo, intensidad de exportación, apertura de nuevos mercados, participación en el mercado, tiempo de retraso en llegar al mercado respecto al líder internacional, satisfacción de los clientes (Robledo y Zapata, 2013, p. 11).

**3.1.6.1.5. Gestión de recursos.** Intensidad de capacitación, acceso a recursos de fomento de fuentes nacionales y de cooperación internacional, índice de rotación del personal (Robledo y Zapata, 2013, p. 11).

### **3.1.7. Asociatividad**

“La asociatividad es un mecanismo por el cual las firmas unen voluntades, recursos e iniciativas con organizaciones de explotación y exploración; en busca de objetivos comunes con el fin de ser más competitivas” (Liendo y Martínez, 2001, citado por Arias et al., 2019, p. 53). De esta manera, los pasos por seguir para poseer una sociedad ambidiestra son: “adquisición de la información, redefinición de sus funciones, modificación de estrategias, fomento de la fluidez gerencial, entre otros” (Pallares, 1999, citado por Arias et al., 2019, p. 54). Es por esto que, relacionarse con otras empresas o entidades permite obtener ventajas no solo a nivel de producto final, sino también, en procesos intermedios.

El concepto de ambidestría también se aplica en empresas interorganizativas; es decir, formadas por varias firmas mediante alianzas estratégicas. En este sentido, la asociatividad se consigue a través del conocimiento compartido, la construcción de redes de pares en un marco espacial, institucional, político y tecnológico; y el codiseño de procesos participativos (Barriuso, 2017). En adición, la asociación, por indicar algunas,

como corporate venture capital o relaciones universidad-organización; logran una visión más amplia del entorno en que se desenvuelve el mercado y; por lo tanto, la empresa.

Debido a que la asociatividad engloba a una o varias empresas; es decir, estructuras completas, para su medición se utilizan indicadores de resultado, eficiencia y eficacia. Sirva de ejemplo, el nivel de cumplimiento del acuerdo firmado, la adecuación de las relaciones generadas entre los aliados, la generación de nuevos productos/servicios, el incremento de capacidades/habilidades para generar valor para los grupos de interés, la gestión de competencias, sinergias y procesos sin interrupciones, generación de ideas de innovación, entre otros (PROCEDIMIENTO PDI.PRO-55 Gestión de Alianzas, 2015). Por ello, es importante monitorear el avance de la asociatividad como clave para el crecimiento paulatino a nivel global de la empresa ambidiestra.

## **4. Objetivos del Ensayo Académico**

### **4.1. Objetivo general**

**4.1.1.** Identificar los factores claves de éxito hacia una organización ambidiestra presente en la empresa Incubandina S.A.

### **4.2. Objetivos específicos**

**4.2.1.** Relacionar las variables presentes en la literatura con la situación actual de la empresa.

**4.2.2.** Determinar instrumentos de medición para la validación de las variables.

**4.2.3.** Determinar la dependencia entre variables mediante pruebas (test) estadísticas.

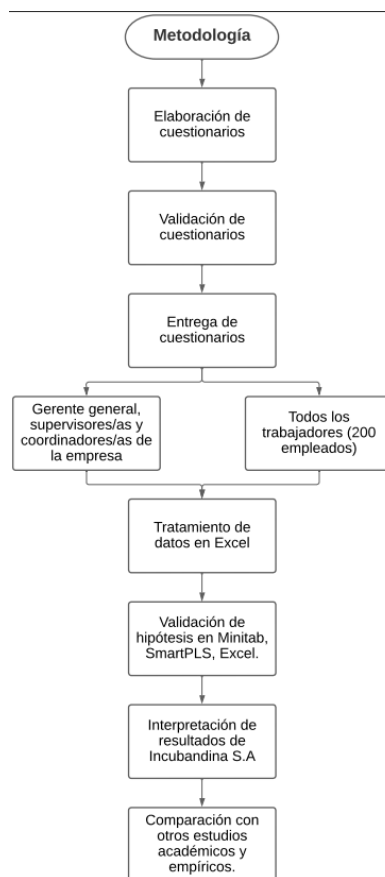
## **5. Metodología**

Para el desarrollo de la metodología se realizaron varios pasos similares para la validación de las variables y, a su vez, de las hipótesis. De esta manera, en la figura 1 se

presenta un flujograma con el proceso general de cómo se llegaron a los resultados obtenidos. En consecuencia, se puede determinar si Incubandina S.A. posee esos factores para ser o no una empresa ambidiestra.

**Figura 1.**

## Flujograma de la metodología



Se utilizaron instrumentos de medición validados encontrados en la revisión bibliográfica, los cuales pasaron por un proceso de adaptación con el propósito de mejorar la herramienta, facilitar su uso y adecuarla al contexto de la ciudad, región y empresa Incubandina S.A. Antes de entregar los cuestionarios respectivos, se llevó a cabo una validación con cinco personas que trabajan en empresas manufactureras con el propósito

de comprobar que las encuestas sean pertinentes al contexto antes mencionado. Por tanto, se comprobó que todas las interrogantes se comprendan y se entiendan previo a ser aplicadas en la empresa objeto de estudio.

En el cuestionario de Asociatividad se integró preguntas considerando ciertos parámetros como que algunas ya están en los cuestionarios de los otros factores a analizar en el ensayo, de esta manera se evita la redundancia. Por ejemplo, la innovación o generación de nuevos productos se trata directamente en Tecnología; o las capacidades/habilidades, competencias, sinergias se analiza abiertamente en Cultura Organizacional. Asimismo, están las consultas de carácter demográfico, como la ubicación de la empresa. De este modo, permanecieron las interrogantes más pertinentes para la investigación.

En el cuestionario de Cultura Organizacional se acoplaron ciertas preguntas debido a que varias tratan sobre valores específicos, optando por dejar las que hablan de forma general de todos los valores institucionales, ya que se desea obtener un panorama general de la cultura en Incubandina. Otras se adecuaron porque son similares, como: las enfocadas al cliente, iniciativas, manejo del negocio, desarrollo integral de los empleados, tratamiento de la información, relación entre departamentos u objetivos empresariales.

En el cuestionario de Liderazgo se ajustaron ciertas preguntas similares como las referentes al tiempo para evaluar las actividades o a la manera de trabajar, debido a que de eso se encarga el departamento de Recursos Humanos. También, la interferencia o involucramiento en problemas y el análisis de errores. Así como las relativas a los valores de los empleados o la opinión de los demás con respecto a mi trabajo. Finalmente, se redujeron las preguntas concernientes a la toma de decisiones, énfasis en los objetivos, la satisfacción por las metas cumplidas o la confianza en el líder.

En el cuestionario de gestión de talento humano se complementaron algunas preguntas parecidas con respecto a las responsabilidades del departamento o a la evaluación del desempeño. Finalmente, en el cuestionario de Tecnología se perfeccionó las formulaciones referidas a innovaciones por áreas y se optó por más generales; algo similar sucedió con las preguntas que hablan sobre actividades de investigación o innovación. Además, se afinaron consultas que aluden a lo mismo como las relacionadas a productos o bienes, a nuevos mercados o salud y seguridad ocupacional.

Una vez hecho todas estas adaptaciones, se enviaron los cuestionarios a los 200 trabajadores de la empresa. Después, se descargó las respuestas de Formularios de Google y se trató las variables transformándolas en valores numéricos mediante el programa de Office, Microsoft Excel 2019. Este paso fue importante, debido a que luego esa base de datos se usó tanto en los softwares de Minitab 18.1 como SmartPLS v. 3.3.7 para la validación de los cuestionarios y de la segunda hipótesis.

Luego, en Minitab se realizó una prueba t de 1 muestra para determinar la potencia y tamaño de la muestra, con el objetivo de comprobar si la cantidad de personas encuestadas eran representativas estadísticamente. Como se observa en la tabla 3, se utilizó un nivel de significancia, desviación estándar, potencia objetivo y diferencia. Se pudo inferir que el tamaño de la muestra es adecuado debido a que solo se requiere 186 cuestionarios llenados, y la empresa Incubandina S.A. consta de 200 empleados que colaboraron con lo requerido.



**Tabla 3.**

**Prueba t de 1 muestra**

<b>Parámetros</b>	<b>Valores</b>
Nivel de significancia	0.05
Desviación estándar	0.4676
Potencia objetivo	0.89
Diferencia	0.11
Tamaño de la muestra	186

Para el presente trabajo se consideraron los cinco factores claves de éxito establecidos a través de la revisión bibliográfica para determinar si una empresa es ambidiestra. Es así que, en la tabla 4, se presenta los factores a analizar mediante las dos hipótesis planteadas. Consecuentemente, en base a estas variables se puede hacer una interpretación de los resultados.

**Tabla 4.**

**Definición conceptual de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>
Asociatividad empresarial	La asociatividad empresarial es un mecanismo por el cual las organizaciones unen voluntades, recursos e iniciativas en busca de objetivos comunes, con el fin de ser más competitivas en el mercado globalizado, lo que posibilita acceso a insumos estratégicos por medio de productos diferenciados (Liendo y Martínez, 2001, citado por Vélez Bernal et al., 2019).
Cultura organizacional	La cultura organizacional son los valores, creencias y manifestaciones de los miembros de una organización entendidas como elementos constitutivos de la filosofía institucional; es decir, de la imagen corporativa de la misma (Lemus, 2000, citado por Ulloa, 2019).
Liderazgo ambidiestro	El liderazgo ambidiestro es la combinación del liderazgo transformacional y transaccional; este último es cuando los líderes supervisan y controlan encontrando desviaciones para dar una solución y entregando recompensas o castigos por los resultados obtenidos. Esto se consigue mediante una relación entre los participantes de un equipo al repartirse tareas y responsabilidades. En cambio, el liderazgo 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 y son flexibles con el uso de los recursos; con el objetivo de motivarles, empoderarles y promover la transferencia de conocimientos (Jansen et al., 2011).
Gestión del talento humano	El área de Recursos Humanos es el encargado de garantizar que la organización cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, los mismos deben recibir capacitaciones continuas y estar motivados para cumplir con los objetivos empresariales propuestos (Herrero et al., 2018).
Tecnología	La tecnología es un catalizador clave de los procesos de innovación y transformación empresarial, por lo cual la incorporación de la tecnología digital en el sector productivo está asociado al acceso e infraestructura; en particular para la digitalización de los servicios (Sánchez et al., 2019).

*Nota.* En esta tabla se da a conocer las definiciones de los cinco factores a analizar en el trabajo.

Para cada cuestionario se realizó una prueba de Alfa de Cronbach para determinar la validez de los mismos. Siendo así que, para Asociatividad se obtuvo un valor de 0.7805, para la gestión del talento humano uno de 0.8037, para Liderazgo se obtuvo 0.8155, en Cultura Organizacional de 0.8177 y en Tecnología de 0.7371. Al ser todos los valores superiores a 0.7 se puede decir que los cuestionarios son válidos.

Se realizó una prueba de estadísticos descriptivos en Minitab para analizar la composición del personal de la empresa. Se puede aludir que todos los empleados respondieron las preguntas y que Incubandina está conformada en su mayoría por

operarios de 38 años que estudiaron hasta secundaria y tienen más de 10 años de experiencia laboral. Cabe resaltar que, la mayoría de trabajadores tienen experticia en realizar sus tareas.

## 6. Resultados y Discusión

En esta sección se va a presentar la validación de hipótesis mediante test estadísticos llevados a cabo en los softwares SmartPLS y Minitab; al mismo tiempo, se hizo uso de la herramienta Microsoft Excel.

**6.1. Primera hipótesis de investigación.** El liderazgo, cultura organizacional, la gestión del talento humano, tecnología y asociatividad son factores claves de éxito para que una empresa sea ambidiestra.

Para iniciar la comparativa entre la situación actual vs la situación ambidiestra del factor liderazgo se recurrió a una revisión bibliográfica. De este modo, se estableció que el procedimiento se puede realizar a través del cálculo de percentiles que se clasifican de la siguiente manera: bajo (0%-32.99%), medio (33%-65.99%) y alto (66%-100%) (Cabezas et al., 2019). Por lo tanto, lo óptimo sería que la empresa se encuentre en un rango alto.

Después, se procedió a ejecutar una clasificación de las 32 preguntas del cuestionario. De esta manera, resultaron cuatro categorías correspondientes a Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Laissez Faire y Resultados. Por lo que, facilitó el tratamiento de la información al considerar estilos de liderazgo establecidos en la literatura y en el ámbito laboral.

A continuación, en la tabla 5 se procedió a determinar los percentiles de cada categoría. Apoyándonos en Minitab y Microsoft Excel se determinó los porcentajes de cada percentil. Como resultado, el nivel bajo de los tipos de liderazgo se encuentra entre un 15%

y 18%, el nivel medio entre 64% y 68%, y el nivel alto entre 14% y 21%. Dicho de otra manera, el liderazgo ambidiestro en Incubandina se encuentra en un rango medio donde predomina el liderazgo transaccional.

**Tabla 5.**

### **Distribución porcentual de Liderazgo**

<b>Percentiles</b>	<b>LTF</b>	<b>LTS</b>	<b>LF</b>	<b>RES</b>
Bajo	15,13%	17,63%	23,75%	15,29%
Medio	64,17%	67,81%	63,25%	66,86%
Alto	20,70%	14,56%	13,00%	17,86%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

*Nota.* LTF: Liderazgo Transformacional, LTS: Liderazgo Transaccional, LF: Laissez Faire, RES: Resultados.

En Incubandina, mediante el cuestionario realizado se analizaron los cuatro tipos de liderazgo. De donde se obtuvo que los líderes transformacionales se caracterizan por cumplir con sus metas y ayudar a los demás a que lo hagan, tienen un carácter positivo y buena relación con sus colegas. Por otro lado, los líderes transaccionales se enfocan en cumplir sus objetivos, pero interactúan solo lo necesario con sus colaboradores. Los empleados que no poseen liderazgo tienen una actitud de no inmiscuirse si el problema no les afecta directamente. Finalmente, los líderes enfocados a resultados generan la confianza para que los trabajadores den lo mejor de sí y se superen; además, son efectivos rindiendo cuentas a los jefes y cumpliendo las metas propuestas. Por lo tanto, en la empresa existen los cuatro tipos de liderazgo en proporciones similares.

Una de las inquietudes de los directivos de Incubandina es lograr que con el paso de los años las decisiones tomadas por el equipo sean cada vez más acertadas; por ende, que esto se vea reflejado en el cumplimiento de las metas y en el rédito financiero. Es así que, la empresa puede apoyarse en estudios donde se hayan verificado los tipos de

liderazgo predominantes, por ejemplo, el liderazgo transformacional se va fortaleciendo conforme las organizaciones van creciendo; es decir, pasan de pequeña a grande empresa (Jansen et al., 2011). Además, los empleados deben centrarse en poseer habilidades y aptitudes de un líder motivador como son la capacidad de tomar decisiones, escuchar y captar personas con diferentes puntos de vista mediante la persuasión (Adams et al., 2014).

En cuanto al liderazgo transaccional, según Adams et al. 2014, en un líder transaccional debe destacar el liderazgo personal. Con esto se hace referencia a que, si una persona puede liderar su propia vida sin que nadie lo esté vigilando o controlando, también puede ser capaz de dirigir las actividades de otros empleados que estén a su cargo. De este modo, se puede decir que el personal de la empresa debe continuar fortaleciendo la autonomía y trabajar con mayor eficiencia.

Incubandina posea un 13% de no liderazgo en un percentil alto, 63,25% en un nivel medio y 23,75% en el nivel bajo. Esto quiere decir que debe enfocarse en reducir drásticamente este estilo comenzando por la jerarquía más alta como los directivos. De esta manera, se debe lograr que los líderes ejecutivos de la empresa se caractericen por saber trabajar responsablemente con el resto del personal, tener capacidades de diseño, generar buenas estrategias y un carácter emprendedor para cambiar el modelo de negocio (Adams et al., 2014).

En la empresa, la influencia del liderazgo para la obtención de los resultados deseados se ven reflejados en un nivel medio; por lo que, es importante poner más énfasis en la consecución de estos. Para esto es imprescindible que exista liderazgo dentro de la organización, no solamente en los directivos sino en los empleados. Por este motivo, los líderes deben ser un ejemplo por seguir que puedan identificar las competencias de sus colegas para explotar sus capacidades y cualidades, e influenciarlos para que se apropien

de los objetivos y valores organizacionales logrando cambios y una mayor productividad con resultados favorables para la empresa (Guerrero, 2020).

Para la validación del factor Cultura Organizacional el cuestionario se dividió en seis variables latentes con sus correspondientes preguntas: Compromiso y Moral, Gestión de Empleados, Innovación, Manejo de Conflictos, Liderazgo Organizacional y Trabajo en Equipo y Soporte. Estas a su vez se basaron en The Competing Values Framework (CVF): Colaborar, Crear, Competir y Controlar (Organizational Culture Assessment Instrument, 2018). Así, la cultura en Incubandina se analiza relacionando características que se consideran importantes que tenga una empresa, con el conocido CVF.

Se determinó las situaciones actual y requerida de la empresa con ayuda de cuestionarios. Además, ambos constaron de las mismas preguntas; pero, el primero lo respondieron todos los empleados; y el segundo únicamente, el gerente general, supervisores/as y coordinadores/as con el fin de conocer el enfoque que Incubandina quiere poseer en cuanto a la cultura de la empresa. Prosiguiendo con el análisis, para ambos instrumentos con preguntas cerradas se mantuvo una escala de 1 a 5, donde 1: Completamente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De acuerdo, 5: Completamente de acuerdo. De esta manera, facilita una interpretación objetiva al medirse todos con los mismos parámetros.

En la tabla 6 se muestra las situaciones actual y requerida de la cultura organizacional en Incubandina S.A. De ahí que, en Compromiso y Moral se encuentran entre 2.36 y 3.71; y 4.85 y 5, respectivamente. Igualmente, para Gestión de Empleados va desde 1.57 a 3.73, y de 3.67 a 4.52; en Innovación están desde 3.47 a 3.65, y 3.33 a 4.52; en Manejo de Conflictos va desde 2.39 a 4.31, y 3.48 a 4.63; en Liderazgo Organizacional está entre 3.12 y 3.61, y 4.02 y 4.78; por último, en Trabajo en Equipo y Soporte la situación actual va desde 2.87 a 3.51, y la situación requerida desde 3.46 a 4.13. Consecuentemente,

todas las variables latentes presentan brechas significativas entre lo que desean y lo que hacen.

**Tabla 6.**

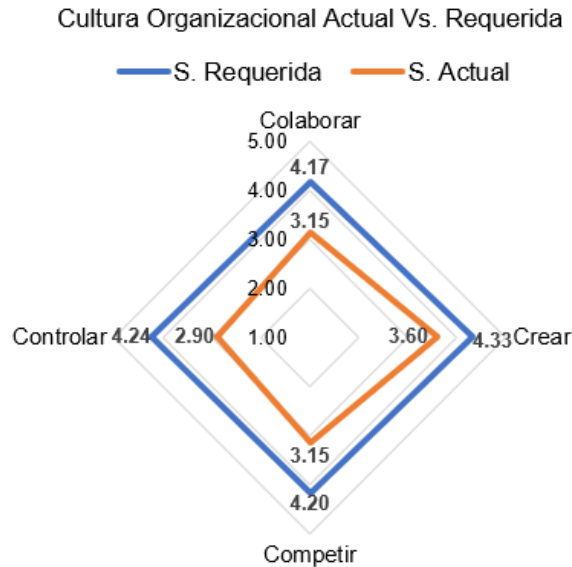
**Ponderación de Situaciones Actual y Requerida de Cultura Organizacional**

<b>Significado</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Situación Requerida</b>	<b>Situación Actual</b>
Compromiso y Moral-Colaborar	21	4.85	2.36
Compromiso y Moral-Crear	18	5.00	3.84
Compromiso y Moral-Competir	2	5.00	3.72
Compromiso y Moral-Controlar	1	5.00	3.71
Gestión de Empleados-Colaborar	11	4.52	1.83
Gestión de Empleados-Crear	9	4.28	3.73
Gestión de Empleados-Competir	13	4.20	1.57
Gestión de Empleados-Controlar	12	3.67	1.57
Innovación-Colaborar	5	3.33	3.47
Innovación-Crear	7	3.54	3.47
Innovación-Competir	3	4.52	3.56
Innovación-Controlar	23	4.48	3.65
Manejo de Conflictos-Colaborar	25	4.63	4.31
Manejo de Conflictos-Crear	16	4.48	3.47
Manejo de Conflictos-Competir	6	3.48	3.47
Manejo de Conflictos-Controlar	4	4.04	2.39
Liderazgo Organizacional-Colaborar	8	4.02	3.22
Liderazgo Organizacional-Crear	15	4.52	3.61
Liderazgo Organizacional-Competir	20	4.02	3.12
Liderazgo Organizacional-Controlar	10	4.78	3.19
Trabajo en Equipo y Soporte-Colaborar	17	3.87	3.32
Trabajo en Equipo y Soporte-Colaborar	20	4.00	3.51
Trabajo en Equipo y Soporte-Crear	24	4.13	3.47
Trabajo en Equipo y Soporte-Competir	19	4.00	3.43
Trabajo en Equipo y Soporte-Controlar	14	3.46	2.87

En la figura 2, se muestra las situaciones actual y requerida de la cultura organizacional en Incubandina basándose en CVF. De manera que, para la situaciones actual y requerida, Colaborar está en 3.15 y 4.17, Crear en 3.60 y 4, Competir en 3.15 y 4.20, y Controlar en 2.90 y 4.24, respectivamente. Por ello, la situación actual de Cultura Organizacional se encuentra entre 2.90 y 3.60; mientras que, la requerida entre 4.17 y 4.33; por lo que existe una gran brecha entre ambas para que la empresa posea una cultura organizacional ambidiestra. Cabe recalcar que se debe enfatizar en mejorar todos los cuadrantes de CVF, especialmente, el de Controlar.

Figura 2.

## Cultura Organizacional Situación Actual Vs. Situación Requerida



Los directivos de la empresa, basándose en el cuestionario de cultura organizacional, piensan que sus empleados deben tener claro cuáles son las normas y procesos a seguir teniendo en cuenta que todo debe encaminarse a satisfacer al cliente. Es por esto que, los líderes deben incentivar el aporte de ideas novedosas y creativas en todos los niveles ayudando a que estas ideas se cumplan y, a la vez, brindando autonomía a los trabajadores. Por lo que, se debe fomentar el trabajo en equipo y lograr una buena comunicación y relaciones de confianza. También, es imperativo reconocer el esfuerzo de cada uno y remunerarlos y apoyarlos para que se desarrollen profesional y personalmente. Consecuentemente, se obtiene la fidelización de los empleados para con la empresa.

Según los cuestionarios de cultura organizacional, Incubandina tiene un buen manejo de conflictos en las fases de colaborar y competir; sin embargo, debe mejorar significativamente en las partes de crear y controlar. Por lo que, se deben enfocar en trabajar duro cuando hay desacuerdos para alcanzar acuerdos de ganar-ganar y en



escuchar y atender las peticiones, quejas y reclamos. Es así que, los empleados tienen que saber cómo manejar los conflictos enfocándose en la reducción de su complejidad para tenerlo bajo control mediante la toma de decisiones a corto y largo plazo (Luhmann, 1998, como se citó en Contreras y Torres, 2016).

La empresa objeto de estudio al presentar una brecha entre la situación actual y requerida, según los resultados de los cuestionarios, debe centrarse en mejorar su gestión de empleados en todas las fases de CVF considerando que, primero, se debe atraer, conservar y desarrollar a las personas competentes, luego, se los debe empoderar por medio de la delegación autónoma y responsable, remunerarlos bien y reconocerlos por sus esfuerzos e impulsar y apoyar el desarrollo integral y de carrera de las personas. En consecuencia, los empleados que ocupan cargos medios en una organización deben estar más comprometidos con sus labores.

Continuando con lo anterior, Incubandina también debe enfocarse en mejorar el trabajo en equipo y soporte en la fase de controlar. Para esto es importante que la empresa establezca metas comunes y premie el logro del equipo. De igual manera, está comprobado que la calidad de los resultados depende, en gran parte, del compromiso de cada individuo con la misión y objetivos estratégicos de la compañía (Adams et al., 2014).

Se aconseja que la cultura organizacional ambidiestra sea instaurada por la alta dirección. Por ende, se debe considerar la diversidad de los empleados al momento de adoctrinarlos de los valores comunes plasmados en las normas y políticas de la empresa, con la premisa de que todos posean una visión compartida y el rendimiento de sus actividades se vean reflejadas favorablemente en los resultados empresariales (Garzón, 2020). En su defecto, los trabajadores aprenden a colaborar con personas con distintos puntos de vista y son recompensados a través de un sistema de incentivos.

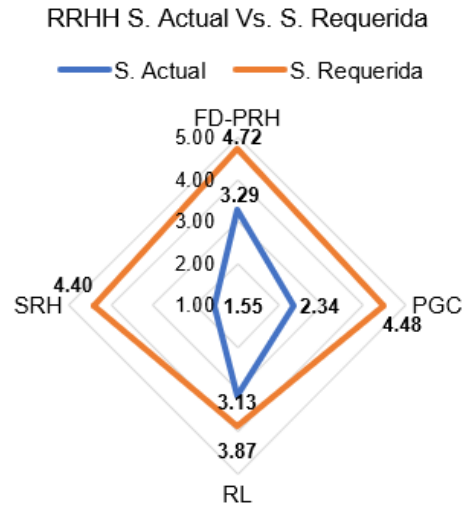
Se clasifica al cuestionario de Gestión del talento humano en cuatro categorías: Formación y Desarrollo-Planificación de Recursos Humanos que consta de 7 preguntas, Planificación y Gestión de la Carrera profesional con 8, Relaciones Laborales con 1 y Selección de Recursos Humanos con 6 preguntas. En consecuencia, se consideró estas variables para analizar en Incubandina, ya que son temas claves para el correcto funcionamiento del área de Recursos Humanos.

Para la validación de las variables latentes, se procedió a ponderar todas las preguntas en la siguiente escala de Likert de 1 a 5, donde 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy bueno y 5: Excelente, debido a que el cuestionario está comprendido por interrogantes abiertas y cerradas. Además, se realizó una distribución porcentual de 0%-39%, 40%-69%, 70%-79%, 80%-89% y 90%-100%; respectivamente (Calderón y Moposa, 2015). Luego, se determinó la situación requerida de la empresa a través de un cuestionario respondido por el gerente general, supervisores/as y coordinadores/as de Incubandina S.A.

Para realizar la comparativa, se calculó la situación actual a través del mismo procedimiento que para la situación requerida; sin embargo, este cuestionario fue respondido por todos los integrantes de la empresa ya que sus percepciones son importantes para el departamento de Recursos Humanos y los directivos. En la figura 3, se observa que la situación actual se encuentra entre 1.55 y 3.29; mientras que, la requerida está entre 3.87 y 4.72. Por lo que, se evidencia una discrepancia entre ambos escenarios que Incubandina S.A. debe menguar para mejorar el rendimiento del área de Recursos Humanos.

Figura 3.

## La gestión del talento humano Situación actual Vs. Situación Requerida



*Nota.* FD-PRH: Formación y Desarrollo-Planificación de Recursos Humanos, PGC: Planificación y Gestión de la Carrera profesional, RL: Relaciones Laborales y SRH: Selección de Recursos Humanos.

Se pudo determinar que existe una gran brecha entre la situación actual de la empresa y la requerida para poseer un departamento de Recursos Humanos ambidiestro. Se da a conocer que la empresa se encuentra en un rango de malo a bueno; mientras que sus expectativas son permanecer entre muy bueno y excelente. Por lo tanto, se entiende que se deben realizar varios cambios para cumplir con el objetivo de tener un departamento eficaz de Recursos Humanos, enfatizando la mejora en lo referente a la selección del personal.

Una de las metas a plantearse Incubandina podría ser dedicar tiempo a la formación y desarrollo de todo el personal que ocupa mandos medios en la empresa. De esta manera, se daría una correcta interacción con los clientes y socios concretando los negocios y los tratos (Adams et al., 2014). Además, a todos los empleados que deban reportar a los mandos medios se les debería brindar la confianza para que realicen su trabajo con autonomía.

El departamento de Recursos Humanos se debe encargar de reclutar personal con diferentes perfiles para crear un panorama dinámico con varias ideas novedosas. Asimismo, es importante que los empleados sean remunerados en base a su desempeño y rendimiento en la organización y que tengan planes de desarrollo de carrera (Organizaciones ambidiestras, 2020). Como consecuencia, los colaboradores pueden escalar a lo largo de los años en la empresa siendo fieles a la misma y siempre aportando a la mejora continua de esta.

Otro consejo para tener una buena gestión del talento humano es poseer “una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura organizacional” (Gómez et al., 2018, p. 30). De esta forma, se genera una ventaja competitiva al tener personal con competencias distintivas que saben trabajar en equipo y fomentan la innovación y creatividad. Por consiguiente, la empresa debería poseer personal cualificado y adoctrinarles con la cultura de la organización, de esta manera se generaría un buen desempeño en la ejecución de las actividades lo cual se vería reflejado en el rendimiento de la empresa.

Para la validación del factor clave tecnología se empezó por analizar el cuestionario con preguntas cerradas. Es así que, se lo dividió en tres categorías y se le asignó las preguntas oportunas: Direccionamiento Estratégico con 6 preguntas, I+D y Gestión de Recursos cada una con 7 interrogantes (Robledo y Zapata, 2013). De este modo, se estudia en Incubandina S.A. parámetros imprescindibles para el crecimiento de la empresa.

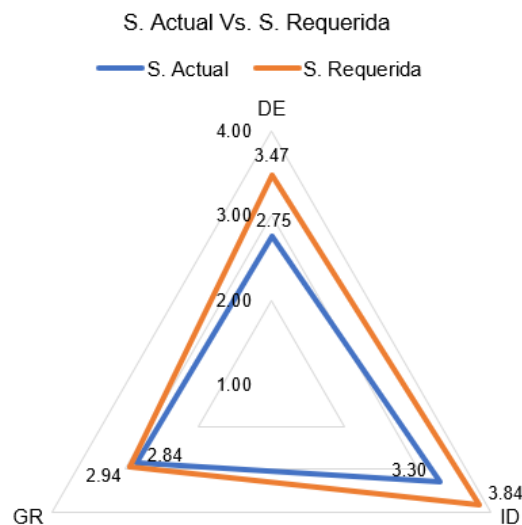
Se pondera los resultados con la siguiente escala de Likert del 1 a 4, donde 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno y 4: Excelente (Robledo y Zapata, 2013). De esta forma, se facilita el tratamiento de los datos al medir todas las preguntas con los mismos parámetros. El siguiente paso fue proceder con el cálculo de la situación actual a través de las respuestas de todo el personal. Por otro lado, para la situación requerida, el cuestionario fue realizado por el gerente general, supervisores/as y coordinadores/as de la empresa debido a que

ellos saben la situación a la que esta desea llegar en un futuro próximo. Por lo tanto, para el análisis de tecnología es importante tener en cuenta la percepción de cada empleado ya que al estar día a día trabajando, saben las fortalezas y debilidades de la empresa; empero, para lo que se desea lograr es mejor consultar con los directivos, línea directa con los accionistas.

En la figura 4, se puede observar el contraste entre las situaciones actual y requerida. La primera se encuentra entre 2.75 y 3.30; por otro lado, el segundo escenario se encuentra entre 2.94 y 3.84. Es así que, se llega a la conclusión de la escasa brecha que se presenta en cuanto a gestión de recursos; por el contrario, se debe mejorar considerablemente el direccionamiento estratégico e I+D si Incubandina S.A desea cumplir con los parámetros de tecnología ambidiestra.

**Figura 4.**

### Tecnología Situación actual Vs. Situación Requerida



*Nota.* DE: Direccionamiento Estratégico, ID: I+D y GR: Gestión de Recursos.

Según el cuestionario realizado, Incubandina debe enfocarse a nivel de dirección en tener indicadores. Los cuales deben basarse en el aumento de la gama de bienes en las actividades, porcentaje del volumen total de ventas proveniente de bienes nuevos o mejorados significativamente, reducción de los costos laborales por unidad de producción, reducción del impacto ambiental y mejoras en la salud y seguridad de los empleados. Todo esto se lo hace ante el desarrollo de innovaciones en productos y procesos.

Incubandina S.A. debe mejorar su situación con respecto a la tecnología destinada a usar para actividades de investigación y desarrollo (I+D) y para realizar innovaciones en los productos y procesos si la misma desea seguir el camino de la ambidestría. Además, la tecnología permite una mayor cercanía con su cadena de suministro, clientes y stakeholders, es por esto que la empresa usa el ERP ZAP. Por consiguiente, entregan de forma rápida y eficaz sus productos generando un crecimiento económico. En adición, estudios demuestran que la inversión de empresas ambidiestras en I+D permite que las mismas tengan mayores probabilidades de permanecer con el transcurso de los años (Mora, 2017).

La empresa debe balancear actividades internas y externas de I+D en función de innovaciones de desempeño, procesos y productos que deben ser supervisados a nivel directivo; por eso se recomienda que se base en TQM (Total Quality Management). Por lo cual, en el corto plazo se da una reducción de costes de no calidad, Inter funcionalidad y mejora continua; y a largo plazo actividades de I+D. Asimismo, se puede mencionar que para la innovación de productos y procesos es importante que se dé una combinación de innovaciones organizativas con actividades internas de I+D a largo plazo (Álvarez, 2015).

Se presenta la clasificación del cuestionario de Asociatividad. El mismo está conformado por las siguientes variables latentes: Desempeño y Relaciones Generadas,

cada una con 14 preguntas (Birkinshaw y Hill, 2014). Por lo cual, se analiza las principales características referentes a asociatividad que debe poseer una empresa.

Se realiza la validación del factor a través de escalas asignadas para una mejor interpretación. Por tanto, se procedió a calificar las preguntas en orden de importancia según el criterio de la empresa y a ponderar las respuestas, de mayor a menor, dando un total de 100 puntos. Es así que, los directivos de Incubandina consideran que la pregunta con mayor importancia es: ¿Qué grado de confianza tiene en las instituciones y en los dirigentes con los cuales está asociado?, y la menos importante es: ¿Considera que la asociatividad ha mejorado la capacidad de tomar decisiones en un contexto turbulento?. Finalmente, el resultado de las relaciones generadas en Incubandina es de 66.52.

Para la validación de la categoría de desempeño la ponderación se realizó con el mismo procedimiento que para RG. Sin embargo, se hizo un tratamiento especial para la pregunta ¿En cuáles de los siguientes aspectos considera que su empresa podría mejorar al formar parte de un grupo empresarial? ya que corresponde a una con varias opciones de respuestas abiertas; por ende, se les otorgó la misma ponderación para tratarla como una sola. De hecho, esta interrogante fue considerada la menos importante por los directivos. Por otro lado, ¿Considera que la asociatividad ha fomentado la especialización de las respectivas capacidades productivas? tiene una calificación de 1. De forma que, la puntuación final de Desempeño dio un valor de 70.45.

Para determinar si la empresa tiene una asociatividad ambidiestra, se transformó las respuestas a una escala de 1 a 5 donde 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy bueno y 5: Excelente. Además, se asignaron porcentajes 0%-39%, 40%-69%, 70%-79%, 80%-89% y 90%-100%; respectivamente (Birkinshaw y Hill, 2014). Por lo que se pudo concluir que la asociatividad en Incubandina S.A al estar entre 66%-71% se encuentra en los rangos de Regular y Bueno; respectivamente. Por lo tanto, no cumple con las condiciones necesarias

para poseer una asociatividad ambidiestra ya que para eso deberían estar en muy bueno o excelente.

Una buena estrategia, según González (2014), para iniciar con actividades de asociatividad y expansión empresarial internacional es comenzar en países donde la cultura organizacional sea parecida; de esta manera, se facilita la adaptabilidad. Ahora bien, en un futuro, se recomienda centrarse en países en desarrollo para acceder a nuevos mercados y en países desarrollados para obtener mejores recursos. De modo que, Incubandina debe comenzar a generar más relaciones a nivel nacional, luego en las comunidades latinoamericanas y finalmente posicionarse en un mercado más global.

Se ha comprobado que la asociatividad genera ciertas ventajas a las empresas que la ponen en práctica. Por mencionar alguna de ellas, está el contar con personal externo a la organización ya que ellos están mejor informados sobre todos los productos que pueden competir directamente con la empresa, lo que ayuda a mejorar las características propias; más aún, se caracterizan por la flexibilidad laboral e incluso ayudan a innovar con costes más bajos (Adams et al., 2014). Por lo tanto, Incubandina debería mantener relaciones con la competencia y/u otras instituciones para adquirir experiencia y una economía de escala. De esta manera, se fortalecería su ventaja competitiva logrando un crecimiento económico, mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y representatividad en el sector.

Para finalizar con el análisis de la primera hipótesis, se pudo llegar a la conclusión de que la misma fue rechazada. Como se puede observar en la tabla 7, ningún factor cumple con el criterio para ser aceptado; sin embargo, Incubandina puede enfocarse en mejorarlos y llegar a la meta establecida. Siendo así, el factor Tecnología es el más próximo para lograr la ambidestría; por el contrario, se debe hacer hincapié y esforzarse en el desarrollo de la gestión del talento humano.



Tabla 7.

## Resumen de criterios de rechazo de los factores

Factor	Parámetro obtenido	Parámetro de aceptación
Liderazgo	Nivel medio	Nivel alto
Cultura Organizacional	2.90 - 3.60	4.17 - 4.33
Gestión del talento humano	1.55 - 3.29	3.87 - 4.72
Tecnología	2.75 - 3.30	2.94 - 3.84
Asociatividad	Regular – Bueno	Muy bueno - Excelente

El análisis de la segunda hipótesis de investigación se divide en dos secciones. La primera consiste en determinar si existe una relación fuerte entre el liderazgo en la cultura organizacional de la empresa y la gestión del talento humano. Mientras que, en la segunda se trata de establecer si existe una relación fuerte entre tecnología y asociatividad. Con ello, se analiza cómo está la situación de Incubandina al relacionar ciertas variables y si estas presentan una ventaja o desventaja para la empresa.

**6.2. Segunda hipótesis de investigación.** En una empresa ambidiestra existe una relación fuerte entre el liderazgo en la cultura organizacional de la empresa y en la gestión del talento humano; así como, la tecnología en la asociatividad.

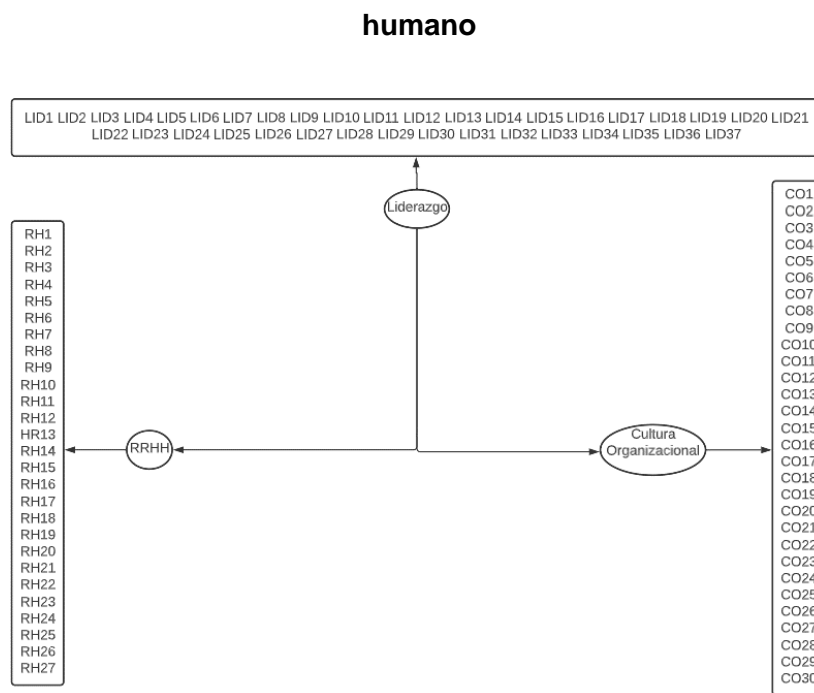
**6.2.1 Primera parte.** En una empresa ambidiestra existe una relación fuerte entre el liderazgo en la cultura organizacional de la empresa y en la gestión del talento humano.

En la figura 5 se muestra el diagrama realizado en SmartPLS que relaciona las variables latentes Liderazgo, Cultura Organizacional y Gestión del talento humano. De esta forma, se presenta las tres variables latentes con sus correspondientes variables observables (preguntas de los cuestionarios), teniendo liderazgo 37 representadas con la

abreviatura LID, Cultura Organizacional (CO) con 30; y RRHH (RH) con 27 variables observables. Por consiguiente, se puede analizar si existe una fuerte relación entre estos parámetros en Incubandina.

**Figura 5.**

## Diagrama de relación: Liderazgo-Cultura Organizacional-Gestión del talento humano



Luego, mediante un Bootstrapping realizado en el mismo software, se puede determinar si podría o no existir relación entre las variables a través de un análisis con p valores. Así pues, al tener la relación Liderazgo-Cultura Organizacional un p valor de 0.316 y Liderazgo-Gestión del talento humano uno de 0.314; se concluyó que no existe estas relaciones debido a que sus p valores son superiores a 0.05. Por ende, el análisis culmina con el rechazo de la primera parte de la segunda hipótesis.

Ahora bien, a pesar que esta parte de la hipótesis fue rechazada, se puede mencionar que si Incubandina S.A. mejora los aspectos requeridos puede convertirse a la

ambidestría. Es así que, debe hacer un plan de mejora continua en liderazgo, cultura organizacional y gestión del talento humano. Por ahora, se le recomendaría enfocarse en perfeccionar los parámetros y mantenerlos como una fuerte ventaja competitiva.

El liderazgo está presente en la cultura organizacional ambidiestra al encargarse de que los líderes se adapten a las diferentes culturas dentro de la misma empresa e incluso con sus filiales internacionales. De esta manera, el personal sabe cómo comportarse dependiendo el escenario que se presente (Adams et al., 2014). En pocas palabras, Incubandina S.A puede basarse en los factores que ya se han comprobado mediante estudios que su interacción permite a una organización ser ambidiestra, fomentando el liderazgo en todos los niveles y relacionando la cultura de la empresa con la del entorno.

También, según Arias et al. (2019), existe una relación entre liderazgo y Recursos Humanos en empresas ambidiestras donde los líderes deben tener un enfoque transaccional y encargarse de que los trabajadores sean profesionales con autoconfianza y autonomía. De igual manera, al combinarlo con el liderazgo transformacional obtienen empleados motivados, capacitados, responsables, disciplinados y que se enfocan en el cumplimiento de las metas organizacionales. Una vez más, se recalca la importancia de que, si Incubandina desea tener un liderazgo ambidiestro, debe enfocarse en que los miembros posean cualidades de líderes transformacionales y transaccionales.

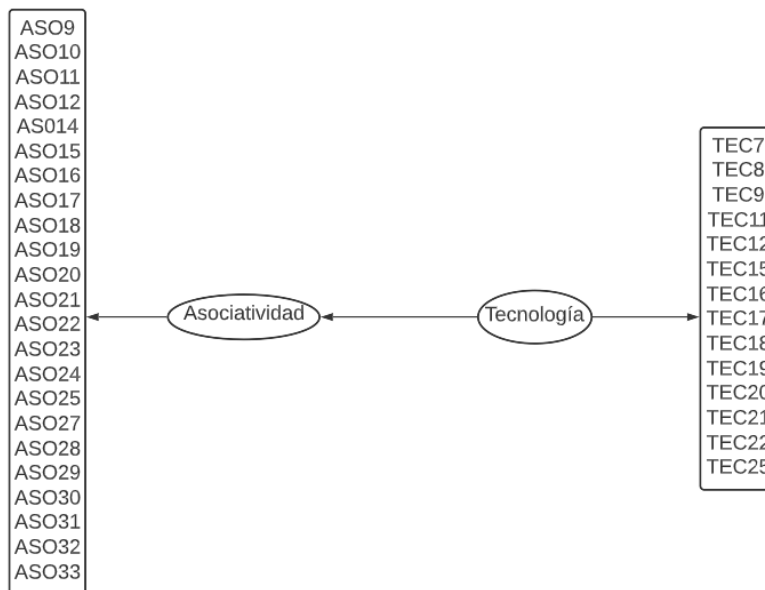
**6.2.2. Segunda parte.** En una empresa ambidiestra existe una relación fuerte entre tecnología y asociatividad.

Se realizó en el software SmartPLS el diagrama de relación entre Tecnología y Asociatividad y el Bootstrapping. De ahí que, se determinó un p valor de 0; es decir, al ser menor que 0.05 indica que podría existir una relación entre estas variables. Luego, se ejecutó el cálculo del algoritmo PLS el cual sugirió eliminar las variables con respuestas

únicas y las correspondientes a datos demográficos. Por tanto, en la figura 6, no constan las preguntas de asociatividad 6, 7, 8, 13 y 26; y de tecnología la 6, 10, 13, 14, 23 y 24. Además, en ambos casos se retiró también las preguntas demográficas que corresponden a las 5 primeras. En consecuencia, es importante hacer un previo tratamiento de la información para que los resultados obtenidos sean los adecuados.

**Figura 6.**

### Diagrama de relación entre Tecnología-Asociatividad



*Nota.* ASO: Asociatividad. TEC: Tecnología

Con base al diagrama final se procedió a realizar nuevamente un Bootstrapping para corroborar si seguía existiendo relación entre los factores, lo que se efectivizó al arrojar un p valor de 0.001. Luego, mediante el algoritmo PLS, se calculó el coeficiente path que marcó -0.572. No obstante, el análisis culmina aquí ya que, para poder proceder con el mismo, este valor debería ser mayor o igual a 0.2; en definitiva, también se rechaza esta parte de la hipótesis.

Se ha demostrado la incidencia de forma positiva que la tecnología y cultura organizacional ejercen sobre el desempeño en una organización ambidiestra. De tal manera que las relaciones interorganizacionales favorecen el intercambio de recursos para la ejecución de actividades innovadoras que se ven reflejadas en los resultados empresariales de forma favorable (Hernández et al., 2015). Por tanto, si Incubandina quiere destacarse por sus tareas de innovación, es importante que la cultura en la organización se centre en establecer metas comunes que los empleados sepan cómo relacionarlas con su trabajo, en hacer que los departamentos trabajen conjuntamente asegurándose de que la información sea ampliamente compartida y llegue a todos los niveles de la empresa en el momento necesario, y en facilitar la coordinación de proyectos entre todas las áreas.

La asociatividad aumenta las opciones de inversión en tecnología y capacitación del personal (Arias et al., 2019). Asimismo, los líderes ambidiestros deben potencializar el trabajo en equipo para generar la creación de redes empresariales y sociales que lleven a cabo la ejecución de proyectos innovadores en los ámbitos organizacionales, financieros y/o comerciales; entre las entidades relacionadas y que, consecuentemente, encaminen el crecimiento de la organización. Por consiguiente, Incubandina se ha asociado con competidores u otras empresas en su sector; sin embargo, debería optar por formar alianzas a largo plazo con entidades que tengan como fortaleza el liderazgo en todos sus niveles y sepan trabajar en equipo, lo cual se vería directamente reflejado en los resultados en cuanto al desarrollo de productos novedosos.

Dicho lo anterior, se hace un resumen de las hipótesis analizando el liderazgo y cultura organizacional. En concreto, se puede concluir que el liderazgo transformacional y transaccional se encuentran del 14% al 21% aproximadamente en un percentil alto; es decir, deben mejorar estas cualidades en todos los niveles. Con respecto a la cultura organizacional y The Competing Values Framework, la empresa no cumple con las

expectativas en ninguno de los cuadrantes existiendo grandes brechas que se deben mejorar. En definitiva, en Incubandina se presenta un bajo liderazgo por parte de todos los miembros de la organización; igualmente, deben enfocarse en CVF: crear, colaborar, competir y controlar, para instaurar una cultura organizacional sólida.

Ahora se presenta una síntesis de los factores gestión del talento humano, tecnología y asociatividad. Sin lugar a duda, la situación de la gestión del talento humano en la empresa es crítica ya que existe una gran diferencia de hasta tres puntos entre lo que están haciendo y lo que desean lograr. En contraste con tecnología, este es el factor que menos difiere entre la situación actual y requerida por Incubandina; empero, aún le falta situaciones por perfeccionar. Por último, la asociatividad en la empresa se encuentra en fase baja-media y debe trabajar arduamente en las relaciones generadas con otras entidades. Para simplificar, la empresa debe enfocarse en perfeccionar los parámetros que mayores beneficios les den si quieren convertirse a la ambidestría.

Incubandina no debe centrarse en las relaciones entre liderazgo, cultura organizacional y Gestión del talento humano o Asociatividad y Tecnología para transformarse a la ambidestría. En su lugar, según sus metas propuestas puede enfocarse en su cultura organizacional y la gestión del talento humano; otras opciones serían fortalecer la inversión en tecnología, o tener como ventaja competitiva la cultura organizacional que incentive la innovación; o en su defecto, puede concentrarse en mejorar el liderazgo, la tecnología y la asociatividad. Para finalizar, se demuestra que la empresa Incubandina S.A no es ambidiestra; aunque, puede escoger los factores que mayores beneficios reditúen y poner todo su esfuerzo por mejorar sus parámetros.

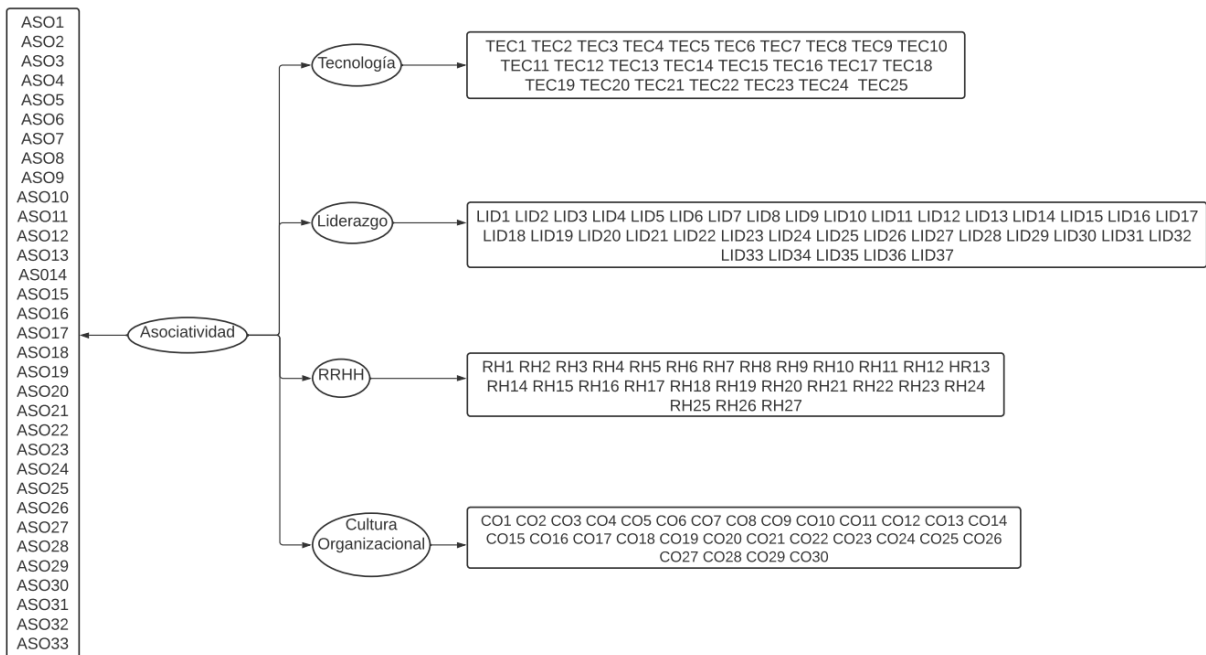
Para futuras investigaciones, se hizo un breve análisis inicial para determinar si podría o no existir relaciones entre variables. Dicho lo anterior, se presenta el diagrama y bootstrapping de las posibles interacciones entre los cinco factores realizados en el

software SmartPLS: liderazgo, cultura organizacional, la gestión del talento humano, tecnología y asociatividad. Debido a que no existe mucha información empírica de estas relaciones, es una oportunidad para aprehender más escenarios de tener una empresa ambidiestra que perdure en el tiempo y sea reconocida a nivel internacional. De esta forma, varias empresas pueden adaptar este modelo a su organización o incluso, los emprendedores podrían crear nuevas líneas de negocio en torno a la ambidestría.

En la figura 7 se presenta la relación entre asociatividad y los demás factores. Es así que, se considera la interacción entre asociatividad con cultura organizacional, liderazgo, gestión del talento humano y; por último, tecnología. Por lo tanto, de presentarse un resultado positivo, el diagrama serviría como base para una futura investigación.

**Figura 7.**

### Diagrama de relación entre asociatividad y los indicadores



*Nota.* ASO: Asociatividad, TEC: Tecnología, LID: Liderazgo, RH: Recursos Humanos, CO: Cultura Organizacional.

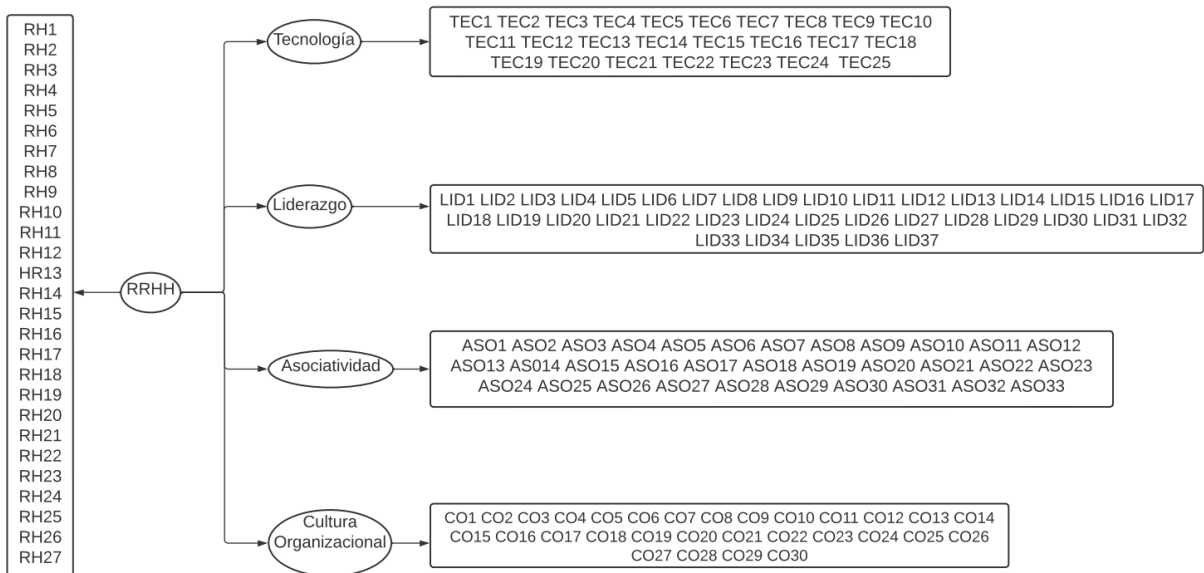
Como en los procesos anteriores, se ejecuta un bootstrapping. En el mismo se da a conocer que la relación entre Asociatividad y Cultura Organizacional tiene un p valor de 0.284, Asociatividad y Tecnología de 0.186, Asociatividad y Liderazgo de 0.023, y Asociatividad y Gestión del talento humano de 0. De ahí que, se puede mencionar la posibilidad de una relación entre Asociatividad con Liderazgo y Gestión del talento humano; en cambio, se descarta en Incubandina una interacción triunfante entre asociatividad y cultura organizacional y tecnología.

En la figura 8 se presenta la relación entre la gestión del talento humano y el resto de los indicadores. De ahí que, se analiza la interacción de las variables latentes con todas sus correspondientes variables observacionales. Por consiguiente, se puede ahondar en el tema de planificación de Recursos Humanos considerando otros factores para el manejo satisfactorio de una empresa.



**Figura 8.**

**Diagrama de relación entre la gestión del talento humano y los indicadores**



*Nota.* RH: Recursos Humanos, TEC: Tecnología, LID: Liderazgo, ASO: Asociatividad, CO: Cultura Organizacional.

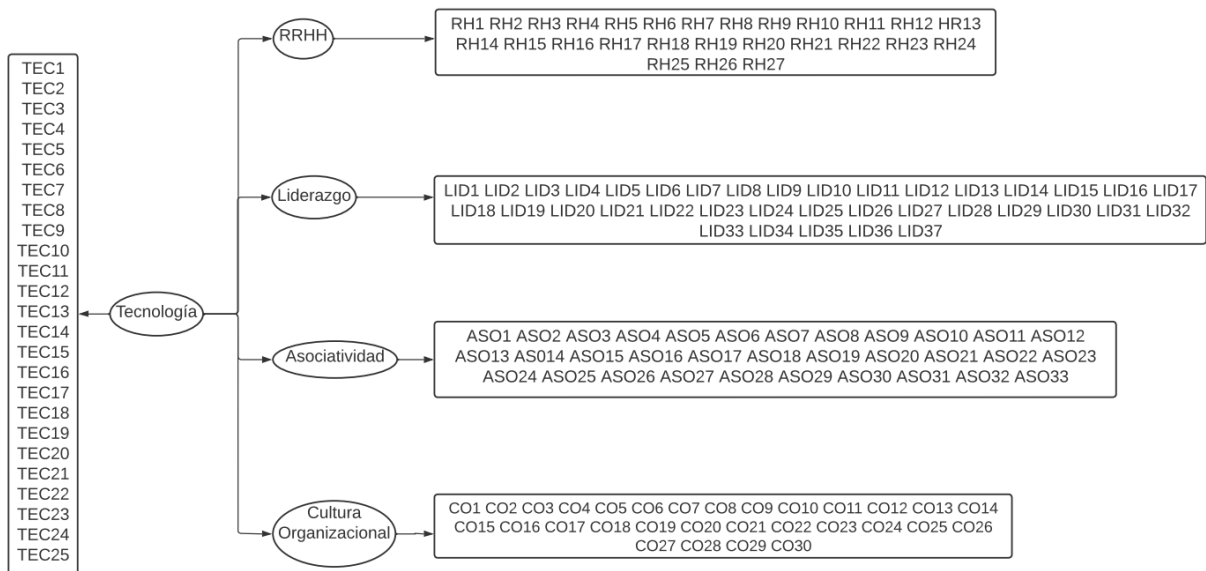
Se realiza un bootstrapping para determinar los p valores. Ahora bien, se presenta una correspondencia entre la gestión del talento humano y Asociatividad al obtenerse un p valor de 0.017, entre la gestión del talento humano y Tecnología uno de 0.026. Por el contrario, se rechaza la relación entre la gestión del talento humano y Cultura Organizacional con 0.176, y entre la gestión del talento humano y Liderazgo con 0.307. Esto significa que, se puede ahondar en la investigación de organizaciones ambidiestras que manejen los factores de la gestión del talento humano juntamente con asociatividad y tecnología.

En la figura 9, se muestra la relación del factor Tecnología con cada una de las variables latentes: Asociatividad, la gestión del talento humano, Cultura Organizacional y Liderazgo. A su vez, para cada variable mencionada se asigna variables observacionales

que ayudan a determinar si existe o no interacción fuerte entre las mismas. En definitiva, se puede determinar posibles áreas de investigación relacionadas con la tecnología y el desempeño de una organización.

**Figura 9.**

### Diagrama de relación entre tecnología y los indicadores



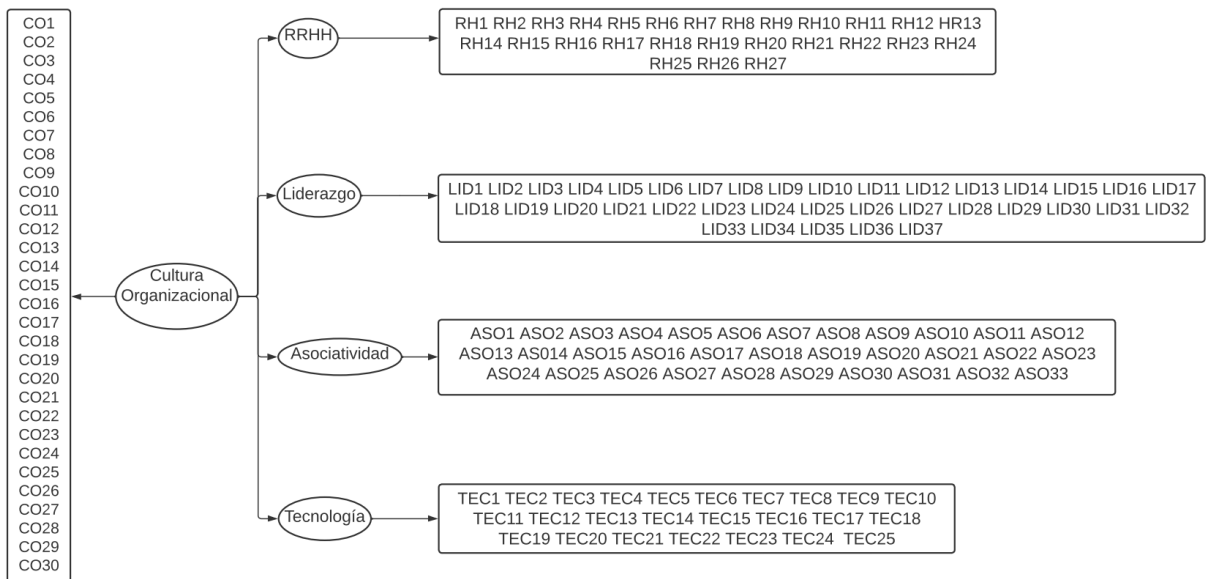
*Nota.* TEC: Tecnología, RH: Recursos Humanos, LID: Liderazgo, ASO: Asociatividad, CO: Cultura Organizacional.

Se ejecuta un bootstrapping con las relaciones de los factores considerando el p valor como parámetro decisivo. Cabe mencionar que, se obtuvo un p valor de 0.165 en la relación de Tecnología-Asociatividad, 0.424 en Tecnología-Cultura Organizacional, 0 en Tecnología-Liderazgo y Tecnología-Gestión del talento humano. De donde se infiere que, puede existir una relación entre Tecnología con Liderazgo y con la gestión del talento humano. Consecuentemente, Incubandina puede centrarse en la investigación de la mejora de estas variables si desea que sean sus pilares para la ambidestría.

En la figura 10, se muestra la relación entre la variable latente principal Cultura Organizacional y el resto de los indicadores. Igualmente, todas las variables latentes están anexadas a sus correspondientes variables observacionales. Por tal razón, la cultura organizacional puede considerarse como suprema sobre otros parámetros o simplemente complementarlos.

**Figura 10.**

### Diagrama de relación entre Cultura Organizacional y los indicadores



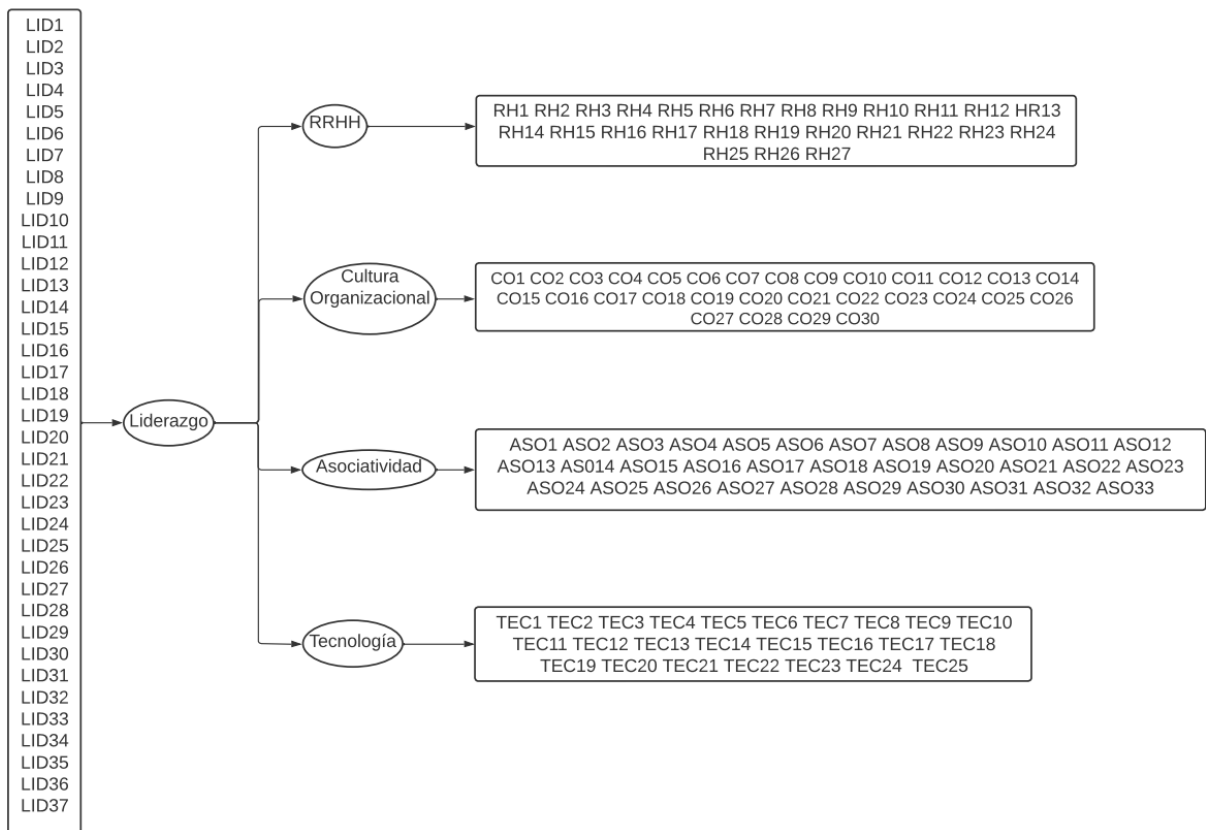
*Nota.* CO: Cultura Organizacional, RH: Recursos Humanos, LID: Liderazgo, ASO: Asociatividad, TEC: Tecnología.

Se ejecuta un bootstrapping de las relaciones entre Cultura Organizacional con Asociatividad, Liderazgo, la gestión del talento humano y Tecnología. Es así que, se obtuvieron p valores de 0.112, 0.168, 0.245 y 0.355; respectivamente. En consecuencia, Incubandina no puede tener como factor más importante a la Cultura Organizacional, ya que esta no predomina sobre el resto de los indicadores al obtenerse todos los p valores superiores a 0.05.

En la figura 11, se observa la última relación de los indicadores, siendo esta entre Liderazgo y Tecnología, la gestión del talento humano, Asociatividad y Cultura Organizacional. Asimismo, se considera todas las variables observacionales para sus correspondientes variables latentes. Por lo tanto, se puede investigar la influencia del liderazgo y su relación con los factores que se podrían relacionar.

**Figura 11.**

### Diagrama de relación entre liderazgo y los indicadores



*Nota.* LID: Liderazgo, RH: Recursos Humanos, CO: Cultura Organizacional, ASO: Asociatividad y TEC: Tecnología.

Se realiza un bootstrapping con p valores de todas las interacciones. De ahí que, se obtuvo un 0 para Liderazgo-Asociatividad y Liderazgo-Tecnología, uno de 0.332 para Liderazgo-Cultura Organizacional y 0.284 para Liderazgo-Gestión del talento humano. Por

consiguiente, se puede analizar la posible relación entre el liderazgo empresarial de la mano con la asociatividad y la tecnología.

## **7. Conclusiones**

El liderazgo en Incubandina S.A, según el análisis de la primera hipótesis, se caracteriza por estar en un nivel medio de liderazgo transaccional, transformacional, orientado a resultados y de miembros que no poseen liderazgo. Por otro lado, se da un bajo porcentaje en el nivel alto de las características que los líderes deben tener para lograr la ambidestría. Por ende, la empresa debe fortalecer estos parámetros si desea convertirse en una empresa con equilibrio en actividades de explotación y exploración que tenga como pilar el liderazgo.

Con referencia a la cultura organizacional, esta tiene una gran brecha entre la situación actual y la requerida. Es por esto que, se debe fortalecer las tareas encaminadas a colaborar, crear, competir y controlar tanto en el ámbito inter como intra organizacional. Con esto se alude que, la empresa debe analizar y establecer las especificaciones de la cultura organizacional que desean manejar, para luego difundirla a todos los empleados y asegurarse de que se vayan adaptando y aceptando los nuevos cambios.

Algo similar ocurre con la gestión del talento humano; es decir, existe una gran diferencia entre dónde se encuentran y a qué escenario desean llegar. Es por esto que, la empresa debe enfatizar en la planificación, formación y desarrollo de la gestión de carreras profesionales; mayoritariamente en selección del personal. De esta manera, Incubandina podría tener como pilar el buen manejo del departamento de Recursos Humanos obteniendo como resultados empleados más comprometidos y fieles a la organización.

En cuanto a tecnología, Incubandina tiene un buen manejo de gestión de recursos. Empero, debe mejorar en la planificación, ejecución, control y retroalimentación de

direccionamiento estratégico y las actividades concernientes al departamento de Investigación y Desarrollo. Por lo tanto, se requiere la implementación de innovaciones tanto a nivel de procesos como productos para perdurar en el mercado y vencer a la competencia.

En asociatividad la empresa únicamente presenta lazos con competidores u otras empresas de su mismo sector, en lugar de también expandir sus horizontes con otras entidades. Por eso se encuentra en un rango de regular con 66.52 y bueno con 70.45. Debido a esto, se recomienda a Incubandina formar relaciones con otras entidades ya que tendría una mayor apertura a mercados y recursos nuevos que solos o con las pocas alianzas que poseen, sería muy complicado obtenerlos.

En Incubandina se analizaron ciertas combinaciones de factores para fijar un posible camino hacia la ambidestría. No obstante, ninguna de las relaciones entre las cinco variables analizadas en el ensayo es factible para que esta sea una empresa ambidiestra. Dicho lo anterior se infiere que, aunque todos son factores claves para que una empresa tenga un carácter ambidiestro, estos inciden de diferentes maneras en las organizaciones dependiendo de los objetivos que tengan y, por ende, pueden enfocarse en las variables que más le convengan.

Este trabajo entrega para futuras investigaciones opciones basadas en la revisión de literatura analizada de forma experimental y/o teórica. Por mencionar algunas, la gestión del talento humano de la mano con la cultura organizacional, o la implicación de tecnología considerando todas las culturas presentes en la empresa. De igual modo, las relaciones inter e intra organizacionales mediante la asociatividad, juntamente con el liderazgo y la tecnología o simplemente alinear todas las metas organizacionales con la tecnología. Dicho esto, en base a las conversaciones con los directivos de la empresa, esta podría encaminar sus metas en torno a la innovación y cultura organizacional. Consecuentemente,

Incubandina podría convertirse en una empresa ambidiestra reconocida internacionalmente por poseer una cultura que fomente la innovación y, lo más importante, con un buen crecimiento económico que garantice la perduración de esta.

En síntesis, se cumplió con los objetivos del ensayo académico que fueron definir cuáles serían los factores claves de éxito para que una organización sea ambidiestra y su relación con la situación actual de la empresa mediante instrumentos de medición y pruebas (test) estadísticas. Además, a través de las herramientas Minitab, SmartPLS y Microsoft Excel se llegó a la conclusión de que ambas hipótesis fueron rechazadas. Empero, si Incubandina S.A desea ser ambidiestra, debería enfocarse en analizar los requerimientos de los factores que quiera resaltar y formar una fuerte ventaja competitiva.

## 8. Referencias

- Adams, C., Anca, C., Aragón, S., Argüelles, I., Chesbrough, H., Cukier, K., Day, G., Evans, P., Friedman, S., García, E., González, F., Guillén, M., Klepper, W., Kotter, J., Lamas, G., Lara, B., López, S., Maitland, A., Meuron, H., ... Zulaica, A. (2014). *Reinventar la Empresa en la Era Digital*. Turner. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>
- Álvarez, J. (2015). *Exploración y explotación del conocimiento en entornos TQM* [Tesis de Doctorado, Universidad de León]. <https://doi.org/10.18002/10612/4582>
- Arias, F., Beltrán, J., López, J., y Vélez, O. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)*, 25(2), 51-72. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27333>
- Barbosa, E., y Gutierrez, M. (2015). *ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ), SECCIONES DE PRODUCTO DE ALMACENES EXITO, LOCALIDAD DE SUBA*. 153.
- Barriuso, M. (2017). *Ambidextría organizativa y emprendimiento corporativo. Influencia del entorno y del carácter familiar* [Tesis de Doctorado, Universidad de Extremadura]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=148542>
- Becker, J., Ringle, C., y Wende, S. (2015). *SmartPLS (Versión 3)*. Windows. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Birkinshaw, J., y Hill, S. A. (2014). Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>
- Bonavía, T., y Cuerda, A. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 50(42), 232-257. <https://doi.org/10.14482/pege.42.10475>



- Cabezas, D., Duran, I., y Gallegos, M. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40(40), 3-17. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Calderón, D., y Moposa, E. (2015). *AUDITORÍA OPERATIVA AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO A LA CIA. VIELAREC CIA. LTDA. EN EL AÑO 2014*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional - Universidad Politécnica Salesiana.
- Carrillo, Á. (2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Ciencias Administrativas*, (8), 61-76. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>
- Chango, E. (2021). *La cultura organizacional y el modelamiento de sus prácticas Caso microempresa Ielectric, de la ciudad de Quito* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN - Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia*, (12), 117-135. [http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12\\_117\\_135.pdf](http://instcamp.edu.mx/wp-content/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf)
- Claver, E., García, F., Marco, B., Úbeda, M., y Zaragoza, P. (2017). La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: El papel del capital humano y la cultura organizativa. *ICE, Revista de Economía*, (894), 11-26. <https://doi.org/10.32796/ice.2017.894.1900>
- Contreras, E., y Torres, J. (2016). Entendimiento de las crisis organizacionales desde la teoría de los sistemas sociales y de la perspectiva de la organización ambidiestra. *Estudios de Administración*, 23(1), 1-36. <https://rchdt.uchile.cl/index.php/EDA/issue/view/5391/2016-1>

- Expósito, M., Nicolau, D., y Tomás, J. (2015). Exploración y explotación de conocimiento en el ámbito empresarial. Validación de escalas en un sector industrial de bajo perfil tecnológico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 139-147.  
<https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.07.001>
- Furnham, A., y Goodstein, L. (1997). THE ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE (OCQ). *The 1997 Annual*, 2, 163-180.  
<http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/The-Organizational-Climate-Questionnaire.pdf>
- García, F., García, S., y López, E. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*, 25(45), 11-37.  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/4222](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4222)
- Garzón, M. (2020). Propuesta de modelo de ambidestreza organizacional. *Newman Business Review*, 6(2), 81-122.  
<https://journals.epneumann.edu.pe/index.php/NBR/article/view/201/404>
- Gómez, C., Ruiz, J., y Ruiz, S. (2018). La ambidextría organizacional como estrategia competitiva en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Migratorios*, 4(10), 25-35.  
[https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Transdisciplinaria\\_de\\_Estudios\\_Migratorios/vol4num10/Revista\\_Transdisciplinaria\\_de\\_Estudios\\_Migratorios\\_V4\\_N10\\_4.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Transdisciplinaria_de_Estudios_Migratorios/vol4num10/Revista_Transdisciplinaria_de_Estudios_Migratorios_V4_N10_4.pdf)
- Guerrero, S. (2020). *LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO* [Tesis de Grado, FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUMEN GENTIUM UNICATÓLICA]. REPOSITORIO UNIVERSITARIO UNICATÓLICA
- Hernández, M., Rodríguez, A., y Solís, M. (2015). Ambidestreza organizacional y desempeño: El papel de las relaciones interorganizacionales. *Informador Técnico*, 79(1), 74-92.  
<https://doi.org/10.23850/22565035.138>

- Herrero, A., Perello, M. del R., y Ribes, G. (2018). *Dirección de recursos humanos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Jansen, J., Vaccaro, I., Van Den Bosch, F., y Volberda, H. W. (2011). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>
- LA RECOGIDA, G. P., DE, E. I., & INNOVACIÓN, D. S. (2005). Manual de Oslo. Comisión Europea, EUROSTAT. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- López, J. (2019). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional bajo el modelo de Daniel Denison a fin de establecer recomendaciones para el desarrollo de un plan de acción* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. [http://psicologia.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/12/Tesis\\_JJLR\\_Ago2017.pdf](http://psicologia.uanl.mx/wp-content/uploads/2019/12/Tesis_JJLR_Ago2017.pdf)
- Mora, R. (2017). *La organización ambidiestra: Relación y características con la longevidad desde la perspectiva de las capacidades dinámicas*. 38(39), 12.
- Organizaciones ambidiestras*. (2020). fundació factor humà. <https://factorhumana.org/attachments/article/14492/organizaciones%20ambidiestras-cast.pdf>
- Organizational Culture Assessment Instrument*. (2018). <https://www.uttyler.edu/faculty-senate/files/ocaisurveyfinalreportforuttyler.pdf>
- PROCEDIMIENTO PDI.PRO-55 Gestión de Alianzas*. (2015). <https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Procedimientos/PDI.PRO-55.pdf>
- JBS. (2014). *Relatório Anual e de Sustentabilidade*. [https://jbs.com.br/wp-content/uploads/2020/06/relatorio\\_anual\\_e\\_da\\_sustentabilidade\\_da\\_jbs\\_s.a.\\_2014.pdf](https://jbs.com.br/wp-content/uploads/2020/06/relatorio_anual_e_da_sustentabilidade_da_jbs_s.a._2014.pdf)
- Robledo, J., y Zapata, C. (2013). *Propuesta de modelo de evaluación de la gestión de la innovación empresarial y aplicación experimental en una pyme colombiana*. [https://www.altec2013.org/programme\\_pdf/819.pdf](https://www.altec2013.org/programme_pdf/819.pdf)
- Sánchez, M., Zerón, M., y Hernández, P. (2019). *TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EMPRESARIAL Compendio de Aportaciones a las Ciencias Administrativas* (1.<sup>a</sup> ed.).

<http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/3.-Tecnologia-e-innovacio%CC%81n-empresarial.pdf>

SCVS. (2016). *Ranking de Compañías*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

Tyson Foods. (s. f.). *Johanna Söderström*. Tyson. Recuperado 5 de junio de 2022, de

<https://www.tysonfoods.com/who-we-are/our-people/leadership/johanna-soderstrom>

Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *COMHUMANITAS*, 10(2), 150-

173. <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/201>

Yahou, H. (2020). AMBIDEXTERITY LEADERSHIP, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,

AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: EVALUATING THE MODERATING

ROLE OF BEHAVIORAL AND PSYCHOLOGICAL FACTORS. *Revista Conrado*,

16(75), 150-158. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v16n75/1990-8644-rc-16-75-150.pdf>

## 9. Anexos

### Cuestionarios

#### Cuestionario Asociatividad

Este cuestionario se realiza con el objetivo de identificar si la asociatividad es un factor clave de éxito hacia una organización ambidiestra presente en la empresa Incubandina S.A.

1. Cargo en la empresa

2. Sexo

Hombre

Mujer

3. Edad

4. Nivel de estudios

Primaria

Secundaria

Universidad

Posgrado

5. ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral?

0 - 3 años

3 - 6 años

6 - 10 años

Más de 10 años

6. ¿Considera que la asociatividad es un factor importante para el buen desarrollo y desempeño de la empresa?

Sí

No

7. ¿Con qué entidades se ha asociado?

Otras empresas dentro de su grupo de empresas

Suplidores de equipo, materiales, componentes, clientes o consumidores

Competidores u otras empresas en su sector

Consultores, laboratorios comerciales o instituciones privadas de I+D

Universidades u otras instituciones de educación superior

Gobierno o instituciones públicas de investigación

8. ¿En qué lugares se ha asociado la empresa durante los 3 últimos años?

Local

Continente americano

Continente europeo

Continente africano

Continente asiático

Continente oceánico

9. ¿Qué grado de confianza tiene en las instituciones y en los dirigentes con los cuales está asociado?

Total                  Alto                  Medio                  Bajo                  Nulo

10. ¿En qué porcentaje ha cumplido con el acuerdo firmado con otras empresas?

1%-25%                  25%-50%                  50%-75%                  75%-100%

11. ¿Considera óptimas las relaciones que se han generado entre los aliados?

Sí                  No

12. ¿En qué mercados geográficos vendió bienes la empresa durante los 3 últimos años?

Local                  Continente americano                  Continente europeo  
 Continente africano                  Continente asiático                  Continente oceánico

13. ¿Considera que la alianza reduce los costos?

Sí                  No

14. ¿El estar asociado, le ha conllevado a tener mayor producción?

Sí                  No

15. ¿En cuáles de los siguientes aspectos considera que su empresa podría mejorar al formar parte de un grupo empresarial?

Organización y eficiencia                  Calidad de los productos  
 Capacidad de negociación                  Financiación de inversiones conjuntas  
 Crecimiento económico                  Aprovechamiento de las economías de escala  
 Posicionamiento de la empresa en el mercado                  Representatividad del sector  
 Mejorar la gestión de la cadena de valor                  Otros

16. ¿Considera que el formar parte de un grupo empresarial posibilita la proyección de las firmas participantes a largo plazo?

Totalmente de acuerdo                  Parcialmente de acuerdo  
 Ni de acuerdo ni desacuerdo                  Parcialmente en desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

17. ¿Considera que la inversión extranjera es beneficiosa para el crecimiento de su asociación?

Sí                  No

18. ¿Considera que la asociatividad ha generado el intercambio de las redes de contactos que cada empresa posee?
- Sí                  No
19. ¿Considera que la asociatividad ha incrementado la flexibilidad?
- Sí                  No
20. ¿Considera que la asociatividad ha elevado los estándares de calidad?
- Sí                  No
21. ¿Considera que la asociatividad ha dado apertura a la difusión de innovaciones tecnológicas?
- Sí                  No
22. ¿Considera que la asociatividad ha fomentado la especialización de las respectivas capacidades productivas?
- Sí                  No
23. ¿Considera que la asociatividad ha generado estrategias de comercialización a largo plazo?
- Sí                  No
24. ¿Considera que la asociatividad ha mejorado la capacidad de tomar decisiones en un contexto turbulento?
- Sí                  No

## Cuestionario de RRHH

Este cuestionario se realiza con el objetivo de identificar si el manejo de recursos humanos es un factor clave de éxito hacia una organización ambidiestra presente en la empresa Incubandina S.A.

1. Cargo en la empresa
2. Sexo  
Hombre                      Mujer
3. Edad
4. Nivel de estudios  
Primaria                      Secundaria                      Universidad                      Posgrado
5. ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral?  
0 - 3 años                      3 - 6 años                      6 - 10 años                      Más de 10 años
6. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cometidos principales del departamento de Recursos Humanos?
7. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?  
Sí                      No
8. ¿Cuáles son los puestos más difíciles de cubrir según su criterio?.
9. Mencione escuetamente, qué políticas existe para motivar a otros gerentes para que colaboren con los planes de RRHH?
10. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explique, a breves rasgos, la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.
11. Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿qué otras prestaciones ofrece a los empleados? ¿Por qué? (cuál es la lógica en que se basa las prestaciones).
12. ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del desempeño que se emplean para las diferentes categorías de empleados? En caso de no estarlo, ¿cómo podría mejorarlo?
13. ¿Efectúa regularmente un análisis de las necesidades de formación?  
Sí                      No



14. ¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave?
15. ¿Existe algún sistema para animar a los supervisores a ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades?
- Sí                      No
16. ¿Existe alguna política de empresa sobre planificación de la carrera profesional?  
¿Qué es lo que le gusta y disgusta de ella?
17. ¿Existe alguna política para ayudar a los empleados a que encuentren una meta profesional en la empresa?
- Sí                      No
18. ¿Fomenta la empresa el consejo profesional informal (por ejemplo, tutoría)?
- Sí                      No
19. ¿Dispone de algún programa para los empleados con problemas (programas de asistencia de empleados, asesoramiento, etc)? ¿En qué medida son efectivos estos programas?
20. ¿Cómo caracterizaría las relaciones del departamento de RRHH con los sindicatos de la empresa?
- Mala                      Regular                      Buena
21. ¿Mantiene estadísticas sobre el número y la naturaleza de las quejas?
- Sí                      No
22. ¿Se calcula el coste de cada queja?
- Sí                      No

## Cuestionario Liderazgo

Este cuestionario se realiza con el objetivo de identificar si el liderazgo es un factor clave de éxito hacia una organización ambidiestra presente en la empresa Incubandina S.A.

Por favor, responda todos los ítems de este cuestionario.

La palabra "demás" puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia: 0: Nunca, 1: Rara vez, 2: A veces, 3: A menudo, 4: Siempre.

1. Cargo en la empresa

2. Sexo

Hombre

Mujer

3. Edad

4. Nivel de estudios

Primaria

Secundaria

Universidad

Posgrado

5. ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral?

0 - 3 años

3 - 6 años

6 - 10 años

Más de 10 años

**De aquí en adelante las preguntas se responden en base a la siguiente escala:**

0

1

2

3

4

6. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.

7. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.

8. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.

9. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.

10. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.

11. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.

12. Intento ser un modelo a seguir para los demás.

13. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.

14. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.
15. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.
16. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.
17. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.
18. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.
19. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.
20. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.
21. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.
22. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.
23. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.
24. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.
25. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.
26. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.
27. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.
28. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.
29. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.
30. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.
31. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.
32. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.
33. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.

# UCUENCA

34. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.
35. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.
36. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.
37. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.

## Cuestionario Cultura Organizacional

Este cuestionario se realiza con el objetivo de identificar si la cultura organizacional es un factor clave de éxito hacia una organización ambidiestra presente en la empresa Incubandina S.A.

Por favor proceda a responder con 1: Completamente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De acuerdo, 5: Completamente de acuerdo

1. Cargo en la empresa

2. Sexo

Hombre      Mujer

3. Edad

4. Nivel de estudios

Primaria                  Secundaria                  Universidad                  Posgrado

5. ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral?

0 - 3 años                  3 - 6 años                  6 - 10 años                  Más de 10 años

**De aquí en adelante las preguntas se responden en base a la siguiente escala:**

**1                  2                  3                  4                  5**

6. Las normas, procesos y las políticas definidas se cumplen.

7. Hay un claro y consistente conjunto de valores que determinan la manera como se hacen negocios.

### Sección 2: Clientes

8. Las gestiones de la empresa están enfocadas en la satisfacción del cliente.

9. Las gestiones de la empresa están enfocadas en la satisfacción del cliente.

### Sección 3: Innovación

10. Se incentiva el aporte de ideas novedosas y creativas y proyectos en todos los niveles.

11. Existe flexibilidad y capacidad de adaptación.

12. La innovación y la toma de riesgos son alentados y reconocidos.

## **Sección 4: Liderazgo**

- 13. Los líderes dan retroalimentación y apoyo de manera frecuente.
- 14. Se empodera a las personas por medio de la delegación autónoma y responsable.
- 15. Los líderes y gerentes practican lo que predicán.

## **Sección 5: Logros y desempeño**

- 16. Las personas son bien remuneradas y reconocidas por sus esfuerzos.
- 17. Se impulsa y se apoya el desarrollo integral y de carrera de las personas.
- 18. Se atrae, conserva y desarrolla a las personas competentes.

## **Sección 6: Relación**

- 19. Se establecen metas comunes y se premia el logro del equipo.
- 20. Existe un alto nivel de confianza entre personas.
- 21. Cuando hay desacuerdos, se trabaja duro para alcanzar acuerdos de ganar-ganar.
- 22. Es fácil coordinar proyectos con diferentes departamentos de la organización.

## **Sección 7: Comunicación**

- 23. Hay libertad de expresión.
- 24. La información es ampliamente compartida de tal forma que todos los niveles tienen la información cuando la necesitan.
- 25. Mi departamento trabaja bien con otros departamentos.

## **Sección 8: Propósitos estratégicos**

- 26. La visión, misión y estrategia son claras y hay compromiso hacia ellas.
- 27. Nuestra estrategia lidera otras organizaciones a cambiar la manera como compiten en la industria.

## **Sección 9: Compromiso**

28. Las personas demuestran su lealtad hacia la empresa en sus acciones y en su comportamiento.
29. El trabajo está organizado de tal manera que los trabajadores pueden ver la relación entre su trabajo y las metas organizacionales.
30. Vemos las fallas como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento.

## Cuestionario Tecnología

Este cuestionario se realiza con el objetivo de identificar si la tecnología es un factor clave de éxito hacia una organización ambidiestra presente en la empresa Incubandina S.A.

En el siguiente formulario, se han realizado preguntas, referidas a los 3 últimos períodos, de sí/no u opción múltiple para determinar cómo se encuentra el ámbito tecnológico de la empresa.

1. Cargo en la empresa

2. Sexo

Hombre

Mujer

3. Edad

4. Nivel de estudios

Primaria

Secundaria

Universidad

Posgrado

5. ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral?

0 - 3 años

3 - 6 años

6 - 10 años

Más de 10 años

6. ¿La empresa ha implementado tecnologías de fabricación completamente nuevas?

Sí

No

7. ¿La empresa ha implementado bienes mejorados significativamente?

Sí

No

8. ¿La empresa ha adaptado o modificado productos desarrollados por otras empresas?

Sí

No

9. ¿La empresa ha introducido un producto nuevo o significativamente mejorado en el mercado antes que sus competidores?

Sí

No

10. ¿La empresa ha introducido un producto nuevo o significativamente mejorado en el mercado que ya estaba lanzado por los competidores?

Sí

No

11. ¿Qué porcentaje del volumen total de ventas proviene de bienes nuevos o mejorados significativamente?

1%-25%

25%-50%

50%-75%

75%-100%



12. ¿La empresa ha realizado actividades de innovaciones que no culminaron?
- Sí                      No
13. ¿La empresa ha invertido en adquisición de conocimiento externo?
- Sí                      No
14. ¿La empresa recibió algún incentivo o apoyo de financiamiento público para llevar a cabo actividades de innovación?
- Sí                      No
15. ¿La empresa ha destinado tiempo y recursos para el adiestramiento de actividades innovadoras?
- Sí                      No
16. ¿Cuán importante fue el aumento de la gama de bienes en las actividades para el desarrollo de innovaciones de productos y procesos?
- Muy importante              Indiferente              Poco importante              No fue importante
17. ¿Cuán importante fue la reducción de los costos laborales por unidad de producción para el desarrollo de innovaciones de productos y procesos?
- Muy importante              Indiferente              Poco importante              No fue importante
18. ¿Cuán importante fue la reducción de los costos de material y energía por unidad de producción para el desarrollo de innovaciones de productos y procesos?
- Muy importante              Indiferente              Poco importante              No fue importante
19. ¿Cuán importante fue la reducción del impacto ambiental para el desarrollo de innovaciones de productos y procesos?
- Muy importante              Indiferente              Poco importante              No fue importante
20. ¿Cuán importante fueron las mejoras en la salud y seguridad de los empleados para el desarrollo de innovaciones de productos y procesos?
- Muy importante              Indiferente              Poco importante              No fue importante
21. ¿Los costos obstaculizaron o impidieron a la empresa innovar o realizar actividades de innovación?
- Sí                      No
22. ¿La falta de conocimiento obstaculizó o impidió a la empresa innovar o realizar actividades de innovación?
- Sí                      No

23. ¿Considera que la empresa ha fortalecido las capacidades de innovación en áreas en las que no tenía ninguna experiencia?.

Sí                      No

24. ¿Considera que las mejoras en las habilidades de los operarios en tecnologías maduras han aumentado la productividad en las operaciones de innovación actual?.

Sí                      No

25. ¿Considera que la empresa ha podido solucionar nuevos problemas con las metodologías ya existentes en vez de nuevas?.

Sí                      No