



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

## Publicaciones Científicas

Miguel Angel Marafuschi Phillips, Federico Marco y Karina García

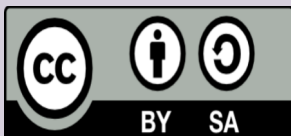
# Flexibilidad estratégica en empresas de la provincia de Buenos Aires

2023

*Revista Contribuciones de Ciencia y  
Tecnología. Vol. 1 N. 1*

*Universidad Nacional Arturo Jauretche.*

*Secretaría de Investigación y Vinculación  
Tecnológica*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución – Compartir igual 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Marafuschi Phillips, M. A., Marco, F. y García, K. (2023). Flexibilidad estratégica en empresas de la provincia de Buenos Aires. *Contribuciones de Ciencia y Tecnología*, 1(1). <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/2828>

Este documento es resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto, queda sujeto al cumplimiento de la Ley N° 26.899

Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. Universidad, Cultura y Territorio 2021. Argentina. Fortalecimiento de trayectos formativos para la educación y el trabajo. Experiencias de articulación con actores de la economía popular y social de Florencio Varela.

## FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

### Strategic flexibility in companies from Buenos Aires province

*Miguel Angel, Marafuschi Phillips UNQ-UNAJ*

*Federico, Marco UNAJ-UBA-UNPAZ*

*Karina, García UNQ- UNAJ- USAL*

**Resumen:** Teece (1997) define las capacidades dinámicas como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que permitan enfrentar los rápidos cambios de contexto. La escuela cognitiva de planeamiento estratégico estudia las capacidades cognitivas presentes en las organizaciones. Uno de los focos de estudio de esta escuela son las habilidades cognitivas del Top Management Team (TMT) y la forma en que toman decisiones estratégicas exitosas. Este trabajo hace foco en la flexibilidad estratégica de las organizaciones y en cómo esa variable contrarresta la inercia organizacional, presentando un modelo teórico que incluye las variables que impactan en los componentes de dicha flexibilidad. El modelo pone en el centro el concepto de percepción de ambidexteridad (Kammerlander 2015) compuesto por el binomio exploración/explotación y presenta al reencuadre (Pisapia 2005), el foco temporal (Shipp 2009) y la congruencia de objetivos (De Clercq 2011) como variables que incrementan la exploración/explotación. Se presenta el modelo, el marco teórico, y se define y testea un cuestionario para una futura salida a campo.

**Palabras claves:** flexibilidad estratégica, ambidexteridad y foco temporal

**Abstract:** Teece (1997) defines dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. The cognitive school of strategic planning studies the organizational cognitive abilities. One of the focuses of this school is the Top Management Team (TMT) abilities and their successful strategic decisions. This paper focuses in strategic flexibility and its relationship with organizational inertia. This work presents a model, which includes variables influencing the components of the strategic flexibility. The model centers in the perception of ambidexterity (Kammerlander 2015), concept that includes exploration/exploitation. The model shows other variables that increment exploration/exploitation: reframing (Pisapia 2005), temporal focus (Shipp 2009) and goal congruence (De Clercq2011). This paper shows the model, theoretical frame and a questionnaire that will go to fieldwork in a future proyect.

**Keywords:** strategic flexibility, ambidexterity and temporal focus.

## Introducción

La ecología organizacional (Hannan, 1989) afirma que el contexto cambia en forma disruptiva instalando nuevos requerimientos frente a los cuales algunas empresas sobreviven y otras no. Son ejemplos de cambio de contexto el cierre de importaciones, las grandes devaluaciones, el cierre o apertura de mercados externos, los cambios tecnológicos, las nuevas regulaciones, la entrega o quita de subsidios, entre otros. Desde esta teoría se considera que el individuo no tiene posibilidades de modificar la capacidad de reacción de la organización. Esto se debe a la inercia organizacional que impide la adaptación. Gilbert (2005) afirma que dicha inercia se origina en dos variables: la rigidez en los recursos y la rigidez en las rutinas.

Por su parte Teece (1997) generó el concepto de capacidades dinámicas y las definió como la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que permitan enfrentar los rápidos cambios de contexto.

Hitt considera que existe una variable en particular capaz de vencer esa inercia, la flexibilidad estratégica (Hitt et al., 1998), que es la capacidad que una empresa puede desarrollar a fin de salir de esa inercia e incrementar sus chances de supervivencia.

Una vez que la flexibilidad estratégica se desarrolla y se definen nuevas estrategias, se vuelve clave alinear a toda la organización detrás de los nuevos objetivos.

## Planteo del Problema

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

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

El término ambidexteridad tiene múltiples definiciones y se presta a confusión. Tushman y O'Reilly (1996) recapitularon la historia de la variable. En todos los casos se trata de dos fuerzas contrapuestas, en general denominadas exploración y explotación, aunque algunos autores (Duncan, 1976; Gibson, 2004) utilicen otras variables.

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

## **Aporte y formulación del problema**

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

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

Sin embargo, ninguno de estos textos mencionados relaciona la ambidexteridad con el reencuadre, ni con la congruencia de objetivos, ni con el foco temporal, como sí lo hacemos en este proyecto.

El principal aporte de este proyecto pasa por la definición de un modelo de flexibilidad estratégica que tiene en el centro del mismo a la variable ambidexteridad (exploración/explotación) y un grupo de variables que incrementan la misma. Por un lado, el reencuadre que impacta directamente en la exploración y por otro las variables foco temporal y congruencia de objetivos que impactan sobre la variable exploración.

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

¿En qué variables se puede descomponer la flexibilidad estratégica?

### **Objetivo General**

- Desarrollar un modelo de flexibilidad estratégica.
- Elaborar y testear en un grupo reducido de casos un cuestionario que permita en un próximo trabajo relevar las variables que conforman dicho modelo.

### **Objetivos específicos**

- Definir las variables que componen el modelo de flexibilidad estratégica
- Desarrollar un cuestionario que releve las variables que componen el modelo de flexibilidad estratégica
- Comprobar si las preguntas seleccionadas para relevar dichas variables resultan comprensibles para los entrevistados.
- Confrontar el cuestionario en general sobre flexibilidad estratégica con mandos medios y altos a fin de testear su comprensión por parte de los mismos.
- Ajustar el Modelo de Flexibilidad Estratégica (MFE) con el método de ecuaciones estructurales

La concreción de estos objetivos llevará al cumplimiento del propósito del proyecto, permitiendo obtener información empírica respecto del marco conceptual de la investigación. Asimismo, contribuirá a expresar nuevos problemas a abordar en el trabajo de investigación, en cuanto a la gestión estratégica de las organizaciones. La definición y testeo de la herramienta permitirá, en un proyecto futuro, establecer las relaciones entre variables mencionadas con anterioridad y como paso siguiente llegar a elaborar herramientas de transferencia que faciliten el logro de ventajas competitivas sostenibles y sustentables.

## **Marco teórico**

### **Definición de estrategia y escuelas**

Este trabajo, se concentra en uno de los tantos temas que abarca la administración, en este caso, el campo de la estrategia organizacional.

Chandler (1962) define la estrategia corporativa como la determinación de los objetivos de largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

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

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

Un prerrequisito esencial para pensar estratégicamente es la existencia de estructuras mentales que organizan el conocimiento. Para los "constructivistas", la mente humana no es una reproducción del mundo exterior. La información pasa a través de filtros, es decodificada por esos mapas o estructuras, interactúa con el conocimiento previo y finalmente le da forma. También hay una visión colectiva de este proceso: la gente interactúa para crear sus mapas mentales. Mientras la estructura, esquema o mapa pertenece al individuo y depende de lo que él ve y cree, el marco pertenece al grupo y depende de su dinámica, de las relaciones recíprocas entre sus integrantes y de las que cada uno tiene con el grupo.

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

## **Inercia Organizacional**

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

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

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

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

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

## **Tipos de Ambidexteridad**

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

Duncan (1976), sugirió que para resolver el conflicto entre innovación (exploración) y eficiencia (explotación), las organizaciones tenían que acomodar sus estructuras con el

tiempo, de manera de alinear la estructura a la estrategia de la firma. A esta situación la denominó ambidexteridad y es algo que se alcanza de manera secuencial modificando la estructura como se mencionó anteriormente.

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

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

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

Tushman y O'Reilly (1996) retomaron el concepto y lo profundizaron, pero advirtieron que para contextos de rápida transformación, el formato secuencial no era efectivo y propusieron un formato simultáneo de exploración/explotación, definiéndolo como "la habilidad de perseguir simultáneamente innovaciones incrementales y discontinuas... albergando múltiples estructuras, procesos y culturas contradictorias en la misma firma" (Tushman y O'Reilly, 1996:24.)

es:.

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

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

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

### **El individuo y el grupo directivo**

Pisapia se propuso estudiar la mente del líder estratégico. Para Pisapia (2005) el éxito de los líderes se debe a la presencia de tres factores: pensamiento sistémico, reencuadre y

reflexión. Para este trabajo la variable más relevante es el reencuadre y será detallada más adelante.

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

### **Metodología**

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

Para este proyecto se desarrollará un cuestionario propio a partir del trabajo ya realizado con dos investigadores extranjeros, PhD Stephen Zang, profesor de la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Dr. Gordon Liu, profesor de la School of Management de la University of Bath. En ese trabajo previo se investigó la relación entre la ambidexteridad y la creatividad de los empleados.

El nuevo cuestionario incorpora variables (foco temporal, inercia organizacional y congruencia de objetivos) y deja de lado la variable creatividad que ya fue trabajada oportunamente. Se trata de un cuestionario con preguntas cerradas con el cual serán relevados mandos altos y medios de empresas de la provincia de Buenos Aires.

### **Medidas y Análisis**

Serán relevadas las siguientes variables: (1) Ambidexteridad Contextual (6 ítems; Kammerlander et al. [2015]); (2) Reencuadre (4 ítems Pisapia et al. [2005]); Foco temporal (12 ítems Shipp et al. [2009]); Convergencia de objetivos (4 ítems; De Clercq et al. [2011]).

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

### **Método de ecuaciones estructurales**

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

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

Al tratarse de un testeo de cuestionario, con un reducido número de encuestados, los casos no alcanzan para poder ser procesados pero si permiten armar el modelo en el sistema Amos y hacerlo correr para ver si hay errores estructurales.

### **Resultados:**

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

### **Modelo propuesto**

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

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

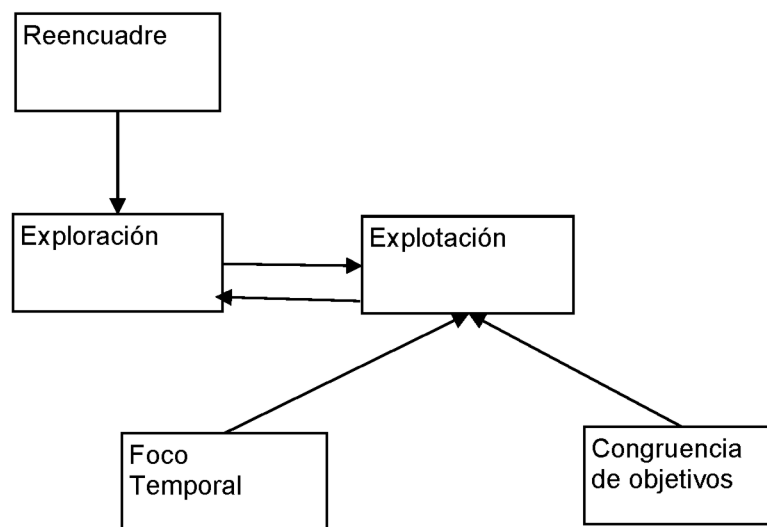
El proceso comienza con la percepción actual o futura de un cambio en el contexto, es el estímulo inicial. Una persona o un grupo de la organización pueden llegar a detectar la variable cambiante, esto dependerá de los esquemas mentales personales, las experiencias pasadas y demás habilidades cognitivas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

Si la persona o grupo que advierten cambios contextuales comparten este conocimiento con el Top Management Team (TMT), se abren un par de opciones: en el caso de que el TMT cuente con flexibilidad, llevarán la nueva estrategia al resto de la organización, pero si prevalece la inercia del TMT, entonces la organización se mantendrá en la antigua estrategia.

Como explica Ocasio (1997), el TMT impulsará la nueva estrategia a través de las comunicaciones y los procesos. Esto es parte del proceso de explotación. Para que la

implementación de las decisiones sea exitosa es clave que lleguen en el momento indicado, ni demasiado temprano, ni demasiado tarde. Para eso es fundamental el timing en la toma de decisiones y su implementación. Dado que no existe hasta el momento una variable específica de timing cognitiva, este trabajo presenta la variable foco temporal que será detallada más adelante. Por último, el objetivo del TMT es conseguir alinear a toda la organización detrás de los objetivos definidos. Este trabajo considera entonces, que la explotación se incrementa con la presencia de la variable congruencia de objetivos (De Clerq, 2011).

**Figura 1.** Modelo de Flexibilidad Estratégica (MFE)



### **Ambidexteridad Contextual**

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

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

## **Reencuadre**

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

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

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

## **Foco Temporal**

Shipp et al. (2009) define el foco temporal como la asignación de atención al pasado, presente o futuro. El desarrollo de un foco temporal estable es influenciado en los primeros años de la niñez del individuo por sus experiencias, la cultura nacional, el estatus socioeconómico y la visión acerca del tiempo que tengan los padres (Shipp et al, 2009). Si la persona se enfoca en el pasado, las acciones previas serán relevantes para las decisiones futuras. El foco en el futuro puede que lleve a la definición de objetivos y un planeamiento con poca reflexión acerca de las lecciones pasadas. El foco temporal afectará la forma en que los individuos y el TMT escaneen el futuro en la búsqueda de cambios de variables significativas y tendrá impacto directo en la flexibilidad de la organización.

## **Congruencia de Objetivos**

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

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

## **Cuestionario**

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

### **Ambidexteridad, Kamerlander et al (2015)**

#### **a) Preguntas Percepción de la exploración**

- La empresa busca nuevas tecnologías.
- La empresa basa su éxito en su habilidad para explorar nuevas tecnologías.
- La empresa crea productos o servicios.
- La empresa busca formas creativas de satisfacer las necesidades de los clientes.
- La empresa ingresa agresivamente en nuevos segmentos de mercado.
- La empresa busca activamente nuevos grupos de consumidores.

#### **b) Preguntas Percepción de la implementación**

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

### **Reencuadre, Pisapia (2005)**

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

- En esta organización se juzga el problema a primera vista y se preparan respuestas antes de ver otros puntos de vista.
- En esta organización se utilizan soluciones preconcebidas antes de conocer en profundidad el problema.

### **Foco Temporal , Shipp (2009)**

#### **a) Foco en el Pasado**

- Yo repaso recuerdos del pasado en mi mente
- Yo reflexiono sobre lo que ha pasado en mi vida
- Pienso sobre cosas de mi pasado
- Pienso sobre mis primeros años

#### **b) Foco en el presente**

- Me enfoco en lo que me pasa actualmente en mi vida
- Mi mente está en el aquí y ahora
- Pienso sobre donde me encuentro hoy
- Vivo mi vida en el presente

#### **c) Foco en el futuro**

- Yo pienso sobre lo que puede traer el futuro
- Pienso en el tiempo que viene
- Me enfoco en mi futuro
- Pienso en lo que el mañana me traerá

### **Congruencia de objetivos, De Clerq (2015)**

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

### **VARIABLES DE CONTROL**

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

### Modelización en SPSS Y Amos

El trabajo de testeo se realizó sobre 9 entrevistados. Todos de la provincia de Buenos Aires. Los cuestionarios fueron respondidos completos en todos los casos lo cual muestra que no hubo dificultad al contestar los mismos.

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

Con los constructos ya definidos se cargó el modelo de flexibilidad estratégica en el software Amos como se muestra en la Figura 2.

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

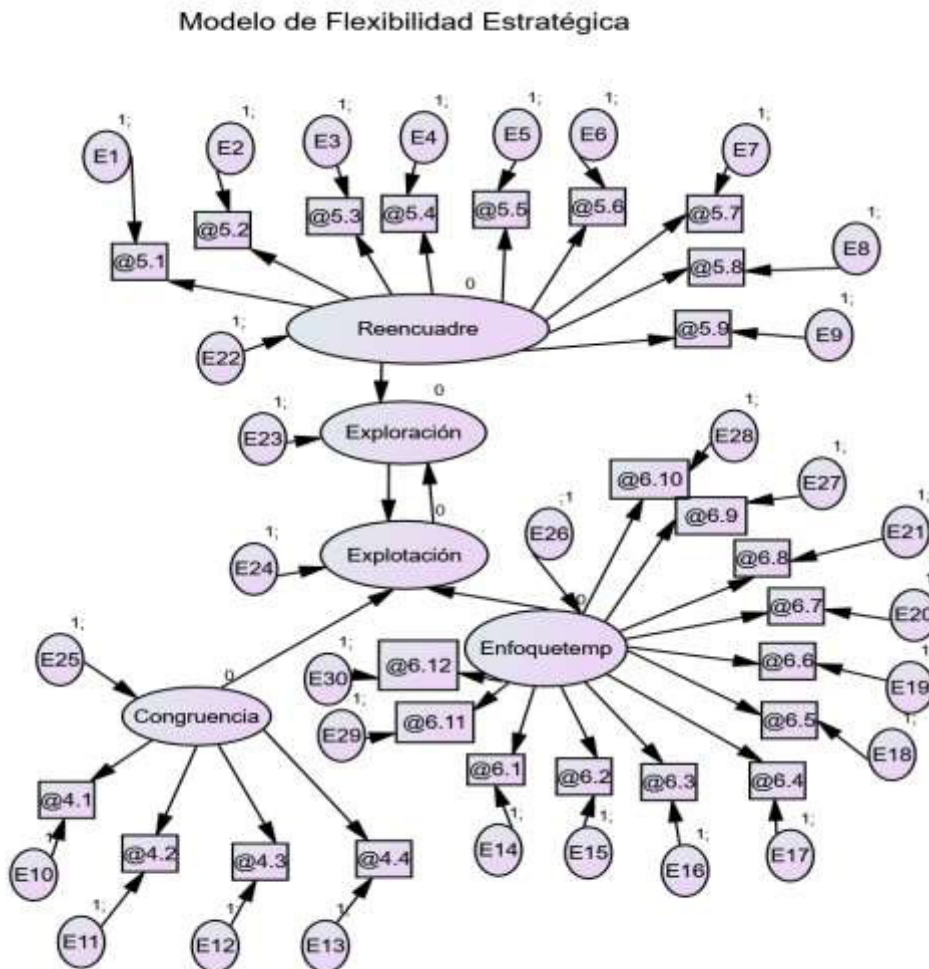


Figura 2: Fuente propia

El modelo no pudo entregar resultados debido que, al tener muchas variables, no puede resolverse con nueve entrevistas. No obstante, si pudo ser planteado en el software Amos con todas las variables y se resolvieron temas metodológicos para que pueda ser resuelto al momento de tener una base de entrevistados más amplia.

### **Recomendaciones o Discusión:**

La ejecución del proyecto se desarrolló con normalidad hasta el establecimiento del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) en la provincia de Buenos Aires en marzo del 2020 debido a la pandemia del Covid 19, lo que permitió cumplir con la mayoría de los objetivos establecidos en la formulación original, la revisión bibliográfica, la definición de un modelo teórico, el diseño de un cuestionario y el testeado del mismo.

La revisión bibliográfica propia del equipo de investigación permitió identificar las variables que impactan en la ambidexteridad, cumpliendo el objetivo del proyecto. Fue definida una primera versión del modelo de flexibilidad estratégica, que determina los tipos de relación existentes entre la ambidexteridad, el reencuadre, la congruencia de objetivos y el foco temporal. Asimismo, se logró determinar las relaciones y los vínculos esperados entre las variables que se utilizarán para la comprobación empírica de las hipótesis de trabajo.

Un trabajo preliminar fue presentado en el Virtual Cognition in the Rough workshop 2018 organizado por división MOC de la Academy of Management donde el modelo fue sometido a un panel de expertos internacionales quienes sugirieron reducir las variables a estudiar, lo que derivó en las correcciones que llevaron al modelo final presentado en este trabajo.

Con el modelo definitivo, se redactó el cuestionario que luego fue testeado. Los resultados obtenidos posibilitaron abordar el modelo en el software que permite trabajar con el método de ecuaciones estructurales. No se pudieron obtener resultados válidos pero el modelo quedó en funcionamiento a la espera de una base más amplia. Ese debe ser el foco de un próximo proyecto, un campo robusto con una muestra de más de 100 casos.

El otro punto a desarrollar como línea de investigación futura es la variable timing. En este proyecto se trabajó con una variable existente, el foco temporal, pero se precisa de información más específica. La variable timing no ha sido definida aún y se trata de un aporte al conocimiento que está vacante como se nos explicó en el Virtual Cognition in the Rough workshop 2018

El trabajo realizado en el marco del nuevo proyecto no sólo es importante por los logros mencionados anteriormente, sino también porque comienza a consolidar un equipo de trabajo en metodologías de investigación en términos de la formación en investigación en el campo de la cognición organizacional incorporando alumnos con interés en la temática.

### Conclusiones:

El proyecto actual permitió definir un modelo de flexibilidad estratégica con las variables ya descriptas. Asimismo, el trabajo realizado posibilitó la creación de un cuestionario con el objetivo de relevar las variables componentes del modelo mencionado.

El cuestionario fue puesto a prueba en mandos medios y altos de empresas de la provincia de Buenos Aires. Los resultados fueron satisfactorios y eso posibilitó la carga del modelo en el software de análisis de datos utilizado en las investigaciones que son publicadas en las principales revistas de investigación en administración del mundo.

Como resultado del ensayo se comprobó que no hay problemas de comprensión del texto o de las ideas a relevar. El próximo paso es bien claro: definir la variable timing para reemplazar la variable foco temporal y llevar a cabo un trabajo de campo con más casos que posibiliten la comprobación de resultados del modelo teórico planteado. El fin último es elaborar herramientas de transferencia hacia las organizaciones que les permitan incrementar su flexibilidad estratégica a fin de fortalecer sus capacidades dinámicas acrecentando sus posibilidades de supervivencia en el mediano y largo plazo.

### Referencias bibliográficas:

- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- De Clercq, D. Thonpapanl, N. and Dimov D. (2011). A Closer Look at Cross-Functional Collaboration and Product Innovativeness: Contingency Effects of Structural and Relational Context. **The Journal of Product Innovation Management**. Vol 28. Issue 5
- De Clercq, D. Rahman, Z. M. and Belausteguigoitia, I. (2015). Task Conflict and Employee Creativity: the Critical roles of Learning orientation and Goal Congruence. **Human Resource Management**. Vol 56.
- Duncan, Robert B. 1976. "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation". In R. H. Kilmann, L.R. Pondy y D. Slevin (eds.). *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland: 167-188.
- Gavetti, Giovanni.(2012). Toward a Behavioral Theory of Strategy. *Organization Science*, Vol 23, N° 1, January-February 2012.
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Journal**. Vol. 47, N°2.
- Gilbert, C.G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal* Vol 48 N° 5,741-763

- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. 82, pp 929-64
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.
- Halis, Muhsin, Sariisk, Mehmet , Turkay, Oguz (2010). “Intitutional Strategic Conciousness and its reflections. Research on qualified hotels in Istanbul ” *Journal of Global Strategic Management N° 08 ,December*
- Hitt, M.A., Keats, W. and DeMarie S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21 st century. *Academy of Management Executive*. Vol. 12 N° 4.
- Hodgkinson, G. P. 1997. Cognitive Inertia in a Turbulent Market: the Case of UK Residential Estate Agents. *Journal of Mangement Studies*.34:6.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A. y Fueglistaller, U. 2015. “Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Ceos' Regulatory Focus”, *Journal of Business Venturing* 30(4), 582-602 March (1991).
- March, J. G. 1991. “Exploration and exploitation in organizational learning”. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la Estrategia* .Ediciones Granica.
- Ocasio, W. (1997) Towards an Attention-Based View of the Firm. ***Strategic Management Journal*. Vol. 18 (Summer Special Issue) pp.187-206.**
- Pisapia, J, Reyes-Guerra, D y Coukos-Semmel, E (2005). “Developing the Leader’s Strategic Mindset: Establishing the Measures,” *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, Spring , Vol. 5, pp. 41-68
- Pisapia J, Pang, N.S.K. (2012) The Influence of Cognitive Complexity on Hong Kong School Leader’s Ability to Influence Followers. Paper presented to the World Educational Research Association (WERA), Australia.
- Porac, J.F. and Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, 15.
- Shipp, A. J., Edwards, J. R. and Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and Measurement of Temporal Focus: The subjective experience of the past, present and future. ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***. N° 110. pp 1-22.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., (1997) Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 509 – 533.
- Tushman, M. L., y O’Reilly, C. A. 1996. “Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”. *California Management Review*, 38(4): 8–30.
- Xie, J., X.M. Song and A. Stringfellow (2003). Antecedents and consequences of goal incongruity on new product development in five countries: A marketing view. *Journal of Product Innovation*