



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA  Facultat d'Economia

TESIS DOCTORAL

**EFFECTO DE LA FORMALIZACIÓN Y LA CONFIANZA
ORGANIZATIVA SOBRE LA CAPACIDAD DE AMBIDESTREZA.
ESTUDIO EMPÍRICO EN LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA
ECOLÓGICA ESPAÑOLA.**

Memoria presentada para la obtención del grado de doctora con mención
internacional

Autora: Dña. Odette Chams Anturi

Directora: Dra. María D. Moreno Luzón

Doctorado en Dirección de Empresas
Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”
Facultad de Economía
Universidad de Valencia

-Valencia, Julio de 2018-

A mi familia

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría en estas líneas expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que con su ayuda han hecho posible el desarrollo de esta tesis doctoral.

Primero dar gracias a Dios por guiar cada paso que he dado, por iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi compañía y soporte durante el periodo de estudio.

Quiero manifestar mi más sincero agradecimiento a mi directora Dra. María D. Moreno Luzón, por su dedicación, orientación y supervisión, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años.

También quiero agradecer al Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la Universidad de Valencia y al Dipartimento Politecnico di ingegneria e architettura de la Università degli Studi di Udine, por acogerme en el periodo de estudios, y en especial a quienes intervinieron con sus consejos y orientaciones, que fueron de gran ayuda para la culminación de esta tesis.

Finalmente, agradecer hoy y siempre a mis padres y hermanos por sus ánimos y apoyo, que me daban la fortaleza necesaria para seguir adelante. A mi esposo, por haberme entusiasmado a iniciar y finalizar este ciclo en mi vida, que hoy culmina con la entrega de esta tesis, y con el nacimiento de nuestra primera hija. Esperando poder incursionar con éxito en este nuevo reto como doctores y padres.

Valencia, Julio de 2018.

ABSTRACT

During the last decades, ambidexterity has aroused great interest among organizations and academics. To obtain a complete perspective of the concept of ambidexterity, recent research has suggested the in-depth study of its background. Previous studies emphasize that the ambidexterity needs integration mechanisms and contextual factors to increase knowledge flows through the exploitation and exploration organizational units (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009). Based on an extensive literature review, we believe that formalization and trust stand out as key variables for understanding and implementing ambidexterity because they are important attributes for the optimal implementation of management systems and organizational strategies.

As a result of the foregoing, the present investigation intends to study the relationship that enabling formalization, coercive formalization, and trust have on organizational ambidexterity in depth. New research questions will be opened, mainly the question of how these factors affect exploration, exploitation, and ambidexterity capabilities. In addition, we intend to investigate the role of trust as a moderating factor in the relations of organizational capabilities and types of formalizations, which will be key to knowing its true impact. To contrast the proposed hypotheses, and in accordance with the need to investigate in more diverse industries to understand the effect of ambidexterity, Spanish organic agri-food industry was selected. The proposed model was tested using data collected from 239 firms, and a hierarchical regression analysis was used to examine survey data.

The results obtained provide support to show that enabling formalization and organizational trust influence exploitation, exploration and ambidexterity capabilities in a positive and significant way. And contrary to what was stated in our theoretical model, coercive formalization does not have a negative and significant influence on these capabilities. Regarding to the moderation effect of organizational trust, we observed different results. First, the results indicated that the interaction between organizational trust and enabling formalization has a significant positive effect on ambidexterity and on exploration, but this was not the case with exploitation. Second, the results do not indicate that the interaction between organizational trust and coercive formalization have a positive influence on the exploitation, exploration, or ambidexterity capabilities.

This research has several implications and contributions that allow us to have a more complete perspective of organizational ambidexterity. On the one hand, the study of formalization made it possible to find a methodology that allowed to distinguish between formalization types in organizations. According to our literature review, this is the second research study that makes an empirical measurement considering the differentiation between enabling and coercive formalization. This made it possible to establish better conclusions about its real relationship with exploration, exploitation and ambidexterity capabilities. On the other hand, we analyzed the role played by organizational trust with these capabilities, as well as its impact on the relationships between formalization types and the described capabilities. We must also emphasize that beyond the simple balanced search of exploration and exploitation activities contemplated in the previous studies on ambidexterity, we made a theoretical and empirical

contribution expanding the understanding of the concept under the dynamic capabilities approach by involving the development of synergies. According to our review of the literature, this is the first research that makes an empirical measurement considering exploitation, exploration, and the synergies between them. These approaches provided interesting results.

With regard to managerial implications, this study provides some insights to managers of the organic agri-food industry. First, our results provide support that managers must be able to react to their companies' ambidexterity needs, considering the relevant organizational characteristics and contextual factors to develop it. Thanks to the fact that it serves as a guide, enabling formalization can help employees solve problems. Managers should also consider an environment of trust to improve the flexibility and efficiency of their activities. On the other hand, our findings also show the importance of ambidexterity in the organic agri-food industry. We encourage managers to simultaneously pursue exploitation and exploration, and to develop synergies between them.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
INTRODUCTION	1
PRIMERA PARTE: DESARROLLO TEÓRICO	
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA.....	15
1.1 Las actividades de exploración y explotación	17
1.2 La ambidestreza organizativa	24
1.3 Perspectivas sobre la ambidestreza organizativa.....	31
1.4 Formas de ambidestreza organizativa.....	35
1.5 La ambidestreza y las capacidades dinámicas.....	41
1.5.1 Teoría de Recursos (RBV)	41
1.5.2 Capacidades dinámicas	42
1.5.3 Ambidestreza como capacidad dinámica y sus niveles.....	46
1.6 Ambidestreza, rendimiento y supervivencia	59
1.7 La codificación del conocimiento y las capacidades dinámicas.....	66
1.8 La influencia de la formalización en la ambidestreza	69
 CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMALIZACIÓN.....	 73
2.1 Mecanismos de integración y coordinación. Orígenes de la formalización	75
2.2 Concepto de formalización	81

Índice

2.3 Aspectos generales de la formalización.....	84
2.4 Formas y grados de formalización.....	90
2.5 Las rutinas y la formalización	98
2.5.1 Concepto de rutinas.....	99
2.5.2 Diferencias y relaciones entre rutinas y formalización	101
2.6 Vínculos importantes de la formalización.....	104
2.6.1 La formalización, la flexibilidad y la eficiencia.....	104
2.6.2 La formalización y el conocimiento.....	106
2.6.3 La formalización, la innovación y el rendimiento.....	108
2.7 La formalización y la organización: Una trayectoria hacia las metas organizativas.....	115
2.8 La burocracia y la confianza.....	122
2.9 La influencia de la confianza en la ambidestreza, y su rol en la relación entre formalización y ambidestreza	125
CAPÍTULO 3.FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CONFIANZA ORGANIZATIVA	127
3.1 Concepto de confianza.....	129
3.2 Composición y factores que conducen a la confianza.....	135
3.3 La necesidad de confianza.....	139
3.4 Fases y dimensiones de la confianza	142
3.4.1 Algunas dimensiones de confianza más acogidas en la literatura.....	144
3.4.2 Umbral de confianza	148
3.4.3 Dimensiones de la confianza cognitiva y afectiva	150
3.5 Los beneficios de la confianza.....	151
3.6 Resultados positivos y negativos de la confianza.....	154
3.7 La confianza y en rendimiento operativo	157

3.8 Influencia de la confianza en la organización	160
3.9 La confianza y los legalistic remedies	167
3.10 La confianza, formalización y ambidestreza	169
CAPÍTULO 4. MODELO GENERAL DE RELACIONES PROPUESTO	173
4.1 Relación entre la formalización y la ambidestreza	176
4.2 Relación entre la confianza y la ambidestreza.....	184
4.3 Primer modelo: La formalización, la confianza y la ambidestreza	190
4.3.1 La formalización y la ambidestreza	190
4.3.2 La confianza y la ambidestreza, y su rol moderador	195
4.4 Segundo modelo: La formalización, la confianza, la explotación y la exploración	202
4.4.1 La formalización y la explotación.....	202
4.4.2 La confianza y la explotación, y su rol moderador	207
4.4.3 La formalización y la exploración.....	212
4.4.4 La confianza y la exploración, y su rol moderador	219

SEGUNDA PARTE: DESARROLLO EMPÍRICO

CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ECOLÓGICA.....	231
5.1 Introducción a la industria agroalimentaria ecológica.....	232
5.2 Criterios de selección de la industria agroalimentaria ecológica	235
5.3 La industria agroalimentaria ecológica y su crecimiento	236
5.3.1 La industria agroalimentaria ecológica a nivel mundial	236
5.3.2 La industria agroalimentaria ecológica en España	241

Índice

5.4 La industria agroalimentaria ecológica y su formalización.....	246
5.4.1 Especificidad de la industria agroalimentaria ecológica: Función del sistema regulatorio y de control	246
5.4.2 Principales sistemas de certificación en la industria agroalimentaria	248
5.5 La industria agroalimentaria ecológica y su necesidad de confianza	252
5.6 La industria agroalimentaria ecológica y su necesidad en ser ambidiestra	254
CAPÍTULO 6. RESULTADOS DE LOS PANELES CON EXPERTOS.....	257
6.1 Introducción a los paneles de expertos	258
6.1.1 Panel de expertos de la administración pública y la universidad	260
6.1.2 Panel de expertos empresarios del sector	268
6.1.3 Conclusiones de los paneles de expertos que conectan con nuestra investigación	273
CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	277
7.1 Elección del método de estudio	278
7.2 Selección de las empresas de la muestra	279
7.3 Instrumentos de medición.....	284
7.4 Validez de contenido de los constructos y proceso de envío de cuestionario	291
CHAPTER 8. RESULTS OF THE EMPIRICAL STUDY.....	299
8.1 First part of the empirical study.....	299
8.1.1 Content validity	299
8.1.2 Unidimensionality	300
8.1.3 Reliability	301
8.1.4 Convergent validity	302

8.1.5 Discriminant validity..... 303

8.2 Second part of the empirical study. Multiple linear regression: Hierarchical regression analysis 305

8.2.1 Summarizing the computation of the constructs 305

8.2.2 Hierarchical regression analysis. Ambidexterity capability..... 308

8.2.3 Hierarchical regression analysis. Exploitation and exploration capabilities..... 317

THIRD PART: DISCUSSIONS AND CONCLUSIONS

CHAPTER 9. DISCUSSIONS AND CONCLUSIONS 325

9.1 Summary and some discussions 326

9.2 Discussion of results 340

9.3 Theoretical implications 351

9.4 Implications for practice 356

9.5 Limitations and future research 359

9.6 Evidence of scientific-academic diffusion 360

REFERENCES 363

Appendix A..... 405

Appendix B 406

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<i>Cuadro 1.</i> Características de las actividades de exploración y de la explotación.....	19
<i>Cuadro 2.</i> Definición de ambidestreza.	27
<i>Cuadro 3.</i> Definición de capacidades dinámicas.....	44
<i>Cuadro 4.</i> Niveles de capacidades dinámicas.....	49
<i>Cuadro 5.</i> Mecanismos de control.....	80
<i>Cuadro 6.</i> Definición de formalización.....	82
<i>Cuadro 7.</i> Estudios sobre la formalización.....	87
<i>Cuadro 8.</i> Formalización de las rutinas operativas – Burocracia coercitiva y facilitadora.	91
<i>Cuadro 9.</i> Características de los tipos de formalización.....	94
<i>Cuadro 10.</i> Tipología de las organizaciones según el grado y tipo de formalización.....	96
<i>Cuadro 11.</i> Definición de rutinas.....	100
<i>Cuadro 12.</i> Funciones de la formalización.....	117
<i>Cuadro 13.</i> Disfunciones de la formalización.....	119
<i>Cuadro 14.</i> Tipología de las organizaciones – Confianza.....	124
<i>Cuadro 15.</i> Definición de confianza.....	131
<i>Cuadro 16.</i> Dimensiones de confianza.....	144
<i>Cuadro 17.</i> Influencia de la confianza en la organización.....	162
<i>Cuadro 18.</i> Estudios que relacionan formalización con la exploración, la explotación, o la ambidestreza.	179

Índice

<i>Cuadro 19.</i> Estudios que relacionan la confianza con la formalización, la exploración, la explotación, o la ambidestreza	187
<i>Cuadro 20.</i> Superficie ecológica por países.	239
<i>Cuadro 21.</i> Número de productores e industrias ecológicas por países.	239
<i>Cuadro 22.</i> Aspectos importantes de la industria agroalimentaria ecológica española.....	245
<i>Cuadro 23.</i> Principales sistemas de certificación en la industria agroalimentaria.	249
<i>Cuadro 24.</i> Participación por comunidad autónoma.	280
<i>Cuadro 25.</i> Participación por autoridad certificadora.....	281
<i>Cuadro 26.</i> Participación real por comunidad autónoma.	283
<i>Cuadro 27.</i> Datos generales para el cuestionario.....	284
<i>Cuadro 28.</i> Variables de control.	285
<i>Cuadro 29.</i> Escala de ambidestreza.	286
<i>Cuadro 30.</i> Escala de formalización.	288
<i>Cuadro 31.</i> Escala de confianza organizativa.....	289
<i>Cuadro 32.</i> Tipo de variables del cuestionario.	291
<i>Cuadro 33.</i> Recolección de la información.	294
<i>Cuadro 34.</i> Resumen de la muestra.	296
<i>Table 35.</i> Unidimensionality and reliability.	301
<i>Table 36.</i> Confirmatory factor analysis, composite reliability and average variance extracted. .	303
<i>Table 37.</i> Correlation factors, means, and standard deviation.....	304
<i>Table 38.</i> Conventional measurement of ambidexterity.....	307
<i>Table 39.</i> Proposed measurement of ambidexterity.....	307
<i>Table 40.</i> Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Ambidexterity.	308

<i>Table 41.</i> Independent variables - VIF values.	309
<i>Table 42.</i> Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Square root of ambidexterity.	313
<i>Table 43.</i> Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Ambidexterity (conventional operationalization).	315
<i>Table 44.</i> Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Exploitation and exploration.	317
<i>Table 45.</i> Summary of the results of the hypotheses testing.....	341
<i>Table 46.</i> Summary of scientific-academic diffusion.....	360

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figure 1: General outline</i>	9
<i>Figura 2: Formas de ambidestreza organizativa</i>	40
<i>Figura 3: Niveles de las capacidades dinámicas</i>	53
<i>Figura 4: Ambidestreza como capacidad dinámica</i>	56
<i>Figura 5: Relación de la ambidestreza con el rendimiento organizativo</i>	63
<i>Figura 6: Condiciones en la que la ambidestreza es más valiosa</i>	65
<i>Figura 7. Mecanismos de integración y coordinación</i>	78
<i>Figura 8. Proceso a seguir para la implementación de un programa de formalización</i>	113
<i>Figura 9. Entornos donde se presenta la confianza</i>	134
<i>Figura 10. Fases de la confianza</i>	143
<i>Figura 11. Dimensiones de confianza</i>	148
<i>Figura 12. Niveles ex-ante y ex-post de la confianza</i>	153
<i>Figura 13. Modelo teórico 1</i>	201
<i>Figura 14. Modelo teórico 2</i>	225
<i>Figura 15. Evolución del mercado mundial. Ventas de productos ecológicos</i>	236
<i>Figura 16. Evolución de la superficie ecológica inscrita mundial</i>	238
<i>Figura 17. Evolución de la superficie ecológica en España</i>	241
<i>Figura 18. Valor de la producción ecológica en España</i>	242
<i>Figura 19. Evolución del número de empresas transformadoras ecológicas en España</i>	244

Índice

<i>Figure 20.</i> Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on ambidexterity.	310
<i>Figure 21.</i> Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on ambidexterity.	311
<i>Figure 22.</i> Results of the hierarchical regression. Dependent variable: Ambidexterity.....	314
<i>Figure 23.</i> Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on ambidexterity.	316
<i>Figure 24.</i> Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on ambidexterity.	316
<i>Figure 25.</i> Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on exploitation.	319
<i>Figure 26.</i> Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on exploitation.	319
<i>Figure 27.</i> Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on exploration.	320
<i>Figure 28.</i> Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on exploration.	320
<i>Figure 29.</i> Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Exploitation..	321
<i>Figure 30.</i> Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Exploration...	322

INTRODUCTION

...La constancia no está en empezar sino en preservar...
Leonardo Da Vinci

Exploration and exploitation are terms that are often used to describe different capabilities in an organization. However, some researchers have shown that tension may be experienced in their search process (Hong, Yu, & Hyun, 2018; Lavie et al., 2010; Raisch & Birkinshaw, 2008). Initially, researchers like Duncan (1976) tried to understand the need for organizations to develop dual structures to manage innovation, but it was not until March (1991) that it became clear that organizations really need to balance exploitation and exploration activities in order to achieve long-term survival and success. This is the case because through exploration there are new opportunities to achieve congruence with the changing business environment, and with exploitation there are opportunities to ensure efficiency benefits (Gibson & Birkinshaw, 2004; Li, 2013; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). This ability to conduct exploration and exploitation activities in a balanced manner has been recognized as organizational ambidexterity (Gschwantner & Hiebl, 2016).

Following March (1991), several researchers have used these concepts and have sought to highlight their importance in organizations. On the one hand, exploitation implies refinement, efficiency, and improvement that reduces variances, and increases reliability and control. It is based on existing knowledge, so the probability of success may be somewhat lower than exploration. Its objective is focused on improving current technology by minimizing variation. In exploitation activities, organizations tend to solve problems using existing knowledge, and

Introduction

therefore can experience fewer failures and less accuracy. On the other hand, exploration implies the search, variation, and experimentation that foster innovative processes. Its objective is focused on developing new technologies and adapting to a new environment. In organizations, an attempt is made to create new knowledge to solve problems, and as a result more flaws can be experienced than in those organizations that participate in exploitation activities. However, exploration activities allow for greater precision in solving problems, through the creation of new knowledge which has more information about the environment (Hirst, Van Knippenberg, Zhou, Zhu, & Tsai, 2018; Hong et al., 2018).

Although exploration and exploitation are often seen as contradictory activities, and academics have traditionally focused on one of them, the notion of pursuing a suitable balance between these activities to achieve organizational ambidexterity and guaranteeing superior organizational performance has received greater recognition (Koryak et al., 2018; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). In fact, some authors maintain that under the right circumstances, exploration and exploitation activities can be mutually supportive. Colbert (2004) states that the proper interaction between exploration and exploitation reflects a complex capability that provides a competitive advantage beyond those obtained by each activity individually.

At present, it can be said that the organizational ambidexterity is a research paradigm that is still under development and is not yet fully understood. During the last decades, this topic has aroused great interest among organizations and academics, which is evident in hundreds of empirical studies (Nosella, Cantarello, & Filippini, 2012), theoretical articles (O'Reilly &

Tushman, 2008; Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009), its inclusion in prestigious journals, special issues of journals dedicated to the subject, article reviews (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; Raisch & Birkinshaw, 2008; Turner, Swart, & Maylor, 2013) and a large number of congresses. This display of interest has broadened and deepened the understanding of the subject, but it has also brought with it some confusion, and has opened new research questions that should be studied. This due to the fact that most of the research has focused on evoking efforts and establish relationships that prove a relationship between ambidexterity and its consequences (e.g. business performance), thus generating new research gaps regarding other areas of interest. Therefore, to obtain a more complete perspective of the concept of ambidexterity, recent research has suggested the in-depth study of its background, which has become a relevant topic both for academic research and for management practice (Junni et al. 2015; Pertusa-Ortega & Molina-Azorín 2018). Due to the extensive literature review, we believe that formalization and trust stand out as key variables for understanding and implementing ambidexterity. Both are important for the optimal implementation of management systems and organizational strategies.

Previous studies, e.g. Junni et al. (2015), emphasize that the ambidexterity needs integration mechanisms and contextual factors to increase knowledge flows through the exploitation and exploration organizational units (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2009a). However, it has not been possible to establish consistent links in the empirical evidence on the relationship between organizational structures (e.g. formalization) and contextual factors (e.g. trust) with organizational ambidexterity, encouraging academics in their research to improve understanding about their role in ambidexterity. Therefore, this research focuses on

Introduction

formalization and trust as possible organizational factors that may favor or affect the separate development of exploration and exploitation activities, as well as their integration. The aim of his study is to try to approach and understand some gaps in the literature.

On the one hand, formalization has aroused great interest as a key factor for the development of ambidexterity. This is the case because it can function as a mechanism to facilitate the emergence of exploration and exploitation; it can influence the pursuit of both activities differently. Formalization may be defined as those actions of the organization that are regulated by means of written documentation, i.e. procedural manuals or guidelines and instructions for the workplace (Moreno-Luzon & Lloria, 2008). In order to understand and interpret it more thoroughly, Adler & Borys (1996) have identified two generic types of formalization. The first is enabling formalization, which is designed to allow employees to deal with unavoidable contingencies more effectively. The second is coercive formalization, which is designed to enforce task effort and fulfillment. However, there is still a lack of research to empirically differentiate between them by establishing the possible effects that each of them originates separately.

The question of whether formalization generates organizational ambidexterity, or slows exploration, or encourages exploitation, is not yet resolved, and there are works that point in both directions (Chang & Hughes, 2012; Mom, Van den Bosch, & Volberda, 2009). For this reason, and in order to study the relationship between formalization and ambidexterity in depth and be more accurate in the construction of the conclusions, we intend to study the specific empirical relationship between enabling and coercive formalization with ambidexterity capability. This

opens new research questions, mainly the question of how formalization types affect exploration. This is the case because in principle formalization seems to reinforce exploitation more intensively, which may generate an imbalance and a reduction in ambidexterity. In fact, some researchers have assumed that a greater dependence on formalization hinders experimentation (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006), preventing exploration, but this is not fully proven (Ateş, Van Raaij, & Wynstra, 2018). There are also works that reach the opposite conclusions, since the creation of knowledge may be stimulated and the work facilitated with regulations and procedures (Craig, 1995).

On the other hand, we study trust as another key factor that has generated interest in organizational studies, since it is considered one of the most important attributes given its positive effects on organizational capabilities (Altuntas & Baykal, 2010). Also, it has been recognized as a key factor for the long-term stability and well-being of employees (Cook & Wall, 1980). When there is trust in the organization there is a closer cooperation, an open exchange of information, and a greater expression of ideas, which allows for the resolution of conflicts and problems through discussion (Arranz & Arroyabe, 2012; Fryxell, Dooley, & Vryza, 2002; Van der Valk, Sumo, Dul, & Schroeder, 2016). Therefore, trust could promote the exchange of knowledge and increase the wealth of the process of continuous learning in the organization, thus becoming a key aspect to achieve ambidexterity. We believe that trust can not only exert an important effect on ambidexterity, but it can also have an impact on the relationship between formalization and ambidexterity. This would reduce the need for repeated explanations, and would also generate less frequent, higher quality communication.

Introduction

The strongest forms of trust are rooted in shared norms and values. Such norms are aligned with the ambidexterity challenges, since they provide a platform for the deliberate and continuous renegotiation of labor relations in combination with exploration and exploitation. Therefore, they make it possible for people to adjust their mutual expectations as tasks change.

As a result of the foregoing, the present investigation intends to study the relationship that enabling formalization, coercive formalization, and trust have on organizational ambidexterity in depth. New research questions will be opened, mainly the question of how these factors affect exploration, exploitation, and ambidexterity capabilities. In addition, we intend to investigate the role of trust as a moderating factor in the relations of organizational capabilities and types of formalizations, which will be key to knowing its true impact. Both trust and formalization are key elements that influence the organization, and their effect on ambidexterity has been scarcely studied.

To contrast the proposed hypotheses, and in accordance with the need to investigate in more diverse industries to understand the effect of ambidexterity (e.g. financial services companies (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005), manufacturing companies (He & Wong, 2004), and technology companies (He & Wong, 2004)), Spanish organic agri-food industry was selected. Specifically, this industry was selected because it is subject to strong regulations to adequately guarantee the established levels of quality and food safety, and because they are forced to explore due to technological changes and product innovation, customer demands, and competition. They are also forced to exploit due to short-term competitive pressures, the need to reduce costs and compete on prices, and the growing importance of

economies of scale. This all denotes a special need for companies to be ambidextrous. Additionally, it should be noted that the Spanish productive structure has achieved a considerable level of development, which has allowed for companies to compete in global markets. Spain stands out today as the country with the fourth highest availability of registered organic surface, and the fifth highest number of organic industries. Spain also stands out as the world's fourth largest exporter of organic products, the fourth largest organic producer, and it ranks third among the countries that dedicate the most cultivation area to organic production. Therefore, we believe that the chosen industry and country constitute a fundamental and propitious framework for studying organizational ambidexterity and proving the stipulated relationships.

The general objective of this research is to uncover the effect of some internal organizational factors such as formalization and trust on ambidexterity, deriving from it the following specific objectives: 1. Study and analyze formalization, trust, and ambidexterity through the deepening of a state of the art. 2. Analyze organizational ambidexterity from a theoretical approach of routines and capabilities. 3. Propose a theoretical model of relationships between enabling and coercive formalization, and trust, with exploration, exploitation, and ambidexterity capabilities. 4. Validate the proposed model by conducting an empirical study in Spanish organic agri-food industry. 5. Determine the theoretical and practical implications of the research according to the results obtained.

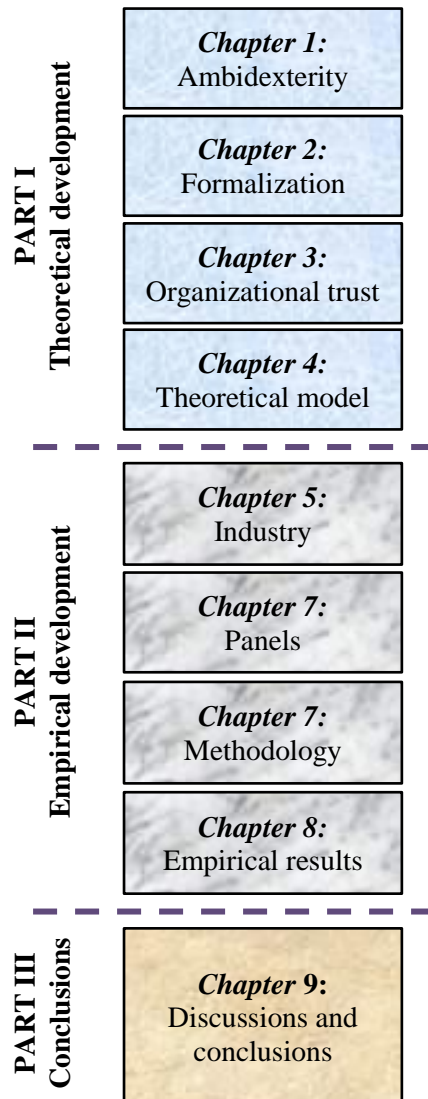
Generally, several contributions of the present research to the literature of organizational theory can be highlighted. The *first contribution* is to carry out an in-depth study of the literature on ambidexterity, formalization, and organizational trust, to try to understand these concepts. This

Introduction

will serve as the basis for establishing relationships. The *second contribution* is that ours is one of the few studies that has tried to disaggregate and empirically contrast the differentiation between enabling and coercive formalization (as far as we know, there is a single study that differentiated them empirically, and it was published in 2018). The *third contribution* is to conceptualize organizational ambidexterity as a dynamic capability. Although the literature has proposed its study under this framework (Lee & Rha, 2016; Li & Huang, 2012; O'Reilly & Tushman, 2008), little has been accomplished for a better understanding of this capability under said approach. The *fourth contribution* is to propose a new form of organizational ambidexterity measurement, where not only a balance between exploitation and exploration is contemplated, but also the implication of synergies. The *fifth contribution* is the elaboration of a theoretical model to explain the relationships of the effect of trust and enabling and coercive formalization on exploration, exploitation, and ambidexterity capabilities, and how they are moderated in an environment of trust. The *sixth contribution* is to provide empirical evidence that supports the importance of formalization types and trust for the achievement of exploration, exploitation, and ambidexterity. Finally, the *seventh contribution* is to determine theoretical and practical implications that allow generating feedback to industry managers based on the results of the empirical study.

For the development of the proposed objectives and achievement of the stipulated contributions, this research has been structured in three parts as follows.

Figure 1: General outline



The **first part** refers to the theoretical development and comprises four chapters. *Chapter 1* corresponds to the description of the theoretical foundations of ambidexterity. It includes a description of the exploitation, exploration and ambidexterity activities, deepening in the forms and perspectives that it adopts, the development of an ambidexterity analysis under the prism of dynamic capabilities, its relation with other concepts, and the effect that formalization has on it. *Chapter 2* corresponds to the description of the theoretical foundations of formalization. It contemplates the description of its origins, a deepening of the concept, its difference and relation with organizational routines, the forms and degrees of formalization, some important links with other key organizational factors, and the role of trust and its effect on the relationship between

formalization and ambidexterity. *Chapter 3* encompasses the description of the theoretical foundations of trust. It includes a complete description of the concept of trust, its composition, need, phases, and dimensions, the benefits that it entails, the positive and negative results it brings, its link with key organizational factors, and its relationship with the study variables. *Chapter 4* corresponds to the description and proposal of the theoretical relationship model. It includes two parts. The first explains the relationships of formalization and ambidexterity. The

Introduction

second explains the relationship of trust and ambidexterity. For the deep understanding of the model, it was decided to partition it into two. An initial model will focus on studying the direct relationship between the formalization types, trust, and ambidexterity, and also how trust plays a moderating role in the first direct relationship. The second model will focus on studying the relationship between the formalization types, trust, and exploration and exploitation capabilities, and how trust plays a moderating role in these relationships. This chapter presents the formulated hypotheses to be contrasted in the empirical part.

The **second part** refers to the empirical development and comprises four chapters. *Chapter 5* corresponds to the description of the organic agri-food industry. It includes an explanation of the choice of the industry to carry out the empirical study, in which an introduction to the industry is made and the selection criteria are exposed, including its growth, its formalization, its need for trust, and finally its need for ambidexterity. *Chapter 6* corresponds to the description of the results obtained from expert panels. Its purpose is to contribute to the understanding of the challenges and opportunities facing the industry, which were the basis for the research's methodological design approach and the empirical study. It shows the results obtained from the expert panels, which included the public administration and the companies, and the links with our axis of research. *Chapter 7* corresponds to the description of the study methodology, which is a pillar for the construction of the chapter on the empirical study. It presents and explains the choice of the study method, the selection of the companies in the sample, the design of the measurement instruments, the validity of the construct content, and the process for sending out the questionnaires. *Chapter 8* corresponds to the description of the empirical study's results. The study was done using a sample of 239 companies in Spanish

organic agri-food industry; answers were obtained from two respondent groups: general managers and quality managers or technical directors. In this chapter, the steps taken in the empirical part are presented and justified; the results of the research are shown, and the hypotheses formulated in chapter 4 are contrasted.

Finally, the **third part** refers to the discussions and conclusions of the research and it comprises a single chapter. *Chapter 9* presents the general discussion and conclusions, the discussion on the results obtained in chapter 8, the theoretical and practical contributions of the research, its limitations, future lines of research, and the finding's diffusion to achieve a scientific-academic impact.

PRIMERA PARTE: DESARROLLO TEÓRICO

Esta primera parte está dedicada al desarrollo teórico de la investigación, que incluye: Capítulo 1. Fundamentos teóricos de la ambidestreza; Capítulo 2. Fundamentos teóricos de la formalización; Capítulo 3. Fundamentos teóricos de la confianza; y Capítulo 4. Modelo general de relaciones propuesto.

CAPÍTULO 1.
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE
LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA

*...Lo que sabemos es una gota de agua;
lo que ignoramos es el océano...*
Isaac Newton

En este primer capítulo de la primera parte estudiaremos la ambidestreza, una metáfora de carácter humano descrita como la capacidad de utilizar las dos manos con la misma habilidad, y es usada para describir aquellas organizaciones capaces de explotar el conocimiento existente, y de manera simultánea, explorar nuevas oportunidades.

March (1991) sugiere que la explotación y la exploración son dos formas de búsqueda y aprendizaje fundamentalmente diferentes, y que traen consecuencias también muy distintas. La *explotación* es la búsqueda basada en el refinamiento, la eficiencia, el control, la certeza y la reducción de la varianza; y la *exploración* es una búsqueda y aprendizaje basada en la variación, la experimentación, el juego, la flexibilidad, y el descubrimiento. Más específicamente, la

explotación requiere eficiencia y mejora continua de procesos y productos que ya son exitosos, mientras que la exploración es la búsqueda de nuevas ideas y de capacidad de adaptación (Hunter, Cushenbery, & Jayne, 2017).

En consecuencia, la ambidestreza se ha utilizado para resaltar las organizaciones que son capaces de explotar y explorar, estando estas alineadas con las actividades actuales y satisfaciendo las demandas mientras, simultáneamente, se adaptan y anticipan a los cambios futuros. Su principal reto es realizar la explotación suficiente para asegurar su viabilidad actual, y realizar la suficiente exploración para asegurar su viabilidad futura. De acuerdo con March (1991) llevar a cabo ambos tipos de actividades de una forma correcta y equilibrada es fuente de prosperidad y supervivencia.

La ambidestreza es un tópico que atrae la atención de la gerencia. Bajo la presión de la competencia, muchas empresas han encontrado que deben competir simultáneamente en múltiples dimensiones de rendimiento. En particular, muchas organizaciones están bajo presión para mejorar tanto sus actividades de explotación como sus actividades de exploración. Aunque en diversas investigaciones se ha argumentado que tales actividades no pueden combinarse de manera efectiva, hay otro gran cúmulo de investigaciones que evidencian que algunas empresas son capaces de combinarlas, y que en algunos contextos la ambidestreza mejora el desempeño financiero de la organización (Adler, Heckscher, & Grandy, 2011).

La ambidestreza está en proceso de ser un nuevo paradigma en la investigación de la teoría organizativa, por lo cual aún es fuerte en algunas áreas y débil en otras, pudiéndose identificar brechas de investigación importantes.

La presente investigación tiene el propósito de contribuir a una mejor comprensión de la ambidestreza mediante la descripción y el análisis de su contenido. Primeramente se estudiarán los conceptos de exploración y explotación; seguido del estudio de los orígenes de la ambidestreza y una explicación profunda del concepto; sus perspectivas; las formas que adopta; su relación con las capacidades dinámicas; la ambidestreza como capacidad dinámica; su relación con el rendimiento y la supervivencia; la codificación del conocimiento y las capacidades; y la influencia de la formalización en la ambidestreza.

Para la consecución de nuestros objetivos, y siguiendo con la línea de trabajo, a continuación estudiaremos los fundamentos teóricos, perspectivas y enfoques de la ambidestreza.

1.1 Las actividades de exploración y explotación

Según Enkel, Heil, Hengstler, & Wirth (2016), la explotación y la exploración son actividades muy distintas y contradictorias entre sí. La explotación puede caracterizarse como un aprendizaje rutinario, donde las empresas conservan sus actividades básicas de búsqueda, basándose en el conocimiento existente y reforzando las estructuras existentes. Un ejemplo de ella son la mejora de productos y de canales de distribución existentes. Por su parte, la exploración implica ir más allá de la búsqueda interna, requiriendo de nuevos conocimientos, o la desviación del conocimiento existente, para lograr permitir nuevas combinaciones. Un ejemplo de ella son las nuevas tecnologías y productos que hacen que las que ya existen sean obsoletas o no competitivas.

Según Chen (2017), la lógica de la explotación radica en que las empresas suponen que tienen información completa tanto sobre sus oportunidades externas como de sus capacidades internas. Las empresas que tienen esta tipología, trabajan bajo marcos de solución para problemas bien establecidos. Se basan en las formas existentes para hacer negocios, y en las capacidades disponibles para alcanzar los objetivos organizativos que sean a corto plazo. Por ello, la mayoría de las empresas que están bien administradas son buenas para la explotación; enfocando su atención en la mejora de la confiabilidad, la eficiencia y el control. Por su parte, la lógica de la exploración está focalizada en descubrir lo que aún no conoce, investigando nuevas formas de hacer negocios, requiriendo detectar y aprovechar nuevas oportunidades. Las empresas que son exploradoras creen que no han alcanzado sus capacidades máximas, necesitando ampliar las existentes, por lo que su rendimiento es incierto y lejano.

Aunque muchas empresas están bien administradas y tienen éxito en su explotación, pueden ser pobres en su exploración. No se debe incurrir en el error de pensar que si las empresas están bien administradas, se deben enfocar solo en lo que está creando valor de manera inmediata. Aunque la exploración no muestre un valor inmediato, no se debe subestimar. Las empresas requieren de avances para sobrevivir.

Para promover la explotación, los líderes de la organización pueden hacer uso de sistemas de capacitación, ya que se basan en experiencias y refuerzan lo existente. Para promover la exploración, se puede hacer uso del compromiso, la visión, el empoderamiento y la inclusión, ya que un líder necesita hacerles saber a sus empleados que tienen potestad para ir más allá del ahora, explorando nuevas formas de hacer negocios (Baškarada & Watson, 2017).

De acuerdo con March (1991) llevar a cabo ambos tipos de actividades de una forma correcta y equilibrada es fuente de prosperidad, y un factor fundamental de supervivencia para las empresas. La literatura ha argumentado que es necesario el desarrollo de actividades de exploración y de explotación de forma simultánea para ser ambidestras (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A continuación se ilustran características principales de la exploración y de la explotación enunciadas por diversos investigadores relevantes en la literatura:

Cuadro 1. Características de las actividades de exploración y de la explotación.

EXPLORACIÓN	EXPLOTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Son aquellas innovaciones radicales diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes o de los mercados (Benner & Tushman, 2003). 	<ul style="list-style-type: none"> - Son aquellas innovaciones incrementales, diseñadas igualmente a satisfacer las necesidades de los clientes o mercados (Benner & Tushman, 2003).
<ul style="list-style-type: none"> - Requiere flexibilidad y autonomía (Burns & Stalker, 1961). 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere estabilidad y eficiencia (Burns & Stalker, 1961).
<ul style="list-style-type: none"> - Brindan nuevos diseños, crean nuevos mercados y desarrollan nuevos canales de distribución (Abernathy & Clark, 1985). 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplían los conocimientos y habilidades existentes, mejoran los diseños establecidos, amplían los productos y servicios existentes, y aumentan la eficiencia de los canales de distribución existentes (Abernathy & Clark, 1985).
<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecen nuevos diseños, la demanda de nuevos sistemas y procedimientos (Abernathy & Clark, 1985). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se basan en los mecanismos de comportamiento que abarcan la replicación de los nuevos enfoques en diversos contextos y su absorción en los conjuntos existentes de rutinas para la ejecución de una tarea en particular (March, 1991).
<ul style="list-style-type: none"> - Atrae a nuevos grupos de clientes a través de nuevos canales de distribución (Abernathy & Clark, 1985). - Se llevan a cabo a través de los esfuerzos cognitivos orientados a la generación de 	

<p>nuevas intuiciones e ideas (variación) (March, 1991).</p> <ul style="list-style-type: none">- Implica comportamientos firmes como la búsqueda, la variación, la toma de riesgos, la experimentación, el juego, la flexibilidad, el descubrimiento, la innovación (March, 1991).- Crea nuevos conocimientos, permitiendo a las organizaciones innovar y adaptarse a las condiciones cambiantes (March & Simon, 1993).- La exploración se ha asociado con la flexibilidad, la descentralización y culturas sueltas (Benner & Tushman, 2003).- Se lleva a cabo para satisfacer la demanda de los clientes emergentes o los nuevos mercados; por introducir nuevos productos, servicios y tecnologías que están lejos de la operación existente (Wei, Yi, & Yuan, 2011).- Requiere nuevos conocimientos e información, y apartarse de los conocimientos existentes (Wei et al., 2011).- Es apoyada por las estructuras que se centran en la búsqueda y la realización de oportunidades. Permiten la flexibilidad (McCarthy & Gordon, 2011).- Demasiado énfasis en la exploración incurre en altos costes de experimentación sin suficientes beneficios (Nielsen & Gudergan, 2012).- Los retornos de exploración son más variables y distantes en el tiempo (Nielsen & Gudergan, 2012).- Se ha asociado con la incertidumbre, la ineficiencia y los altos costes (Hill & Birkinshaw, 2014; O'Reilly & Tushman, 2013).	<ul style="list-style-type: none">- Se caracteriza por el refinamiento, la elección, la eficiencia, la producción, la selección, la implementación y la ejecución (March, 1991).- Aprovecha el conocimiento y las capacidades existentes, lo que resulta en un rendimiento estable y eficiente (March & Simon, 1993).- La explotación se ha relacionado con la eficiencia, la centralización, y las culturas ajustadas (Benner & Tushman, 2003).- Se lleva a cabo para satisfacer las necesidades de los clientes y de mercados actuales; por medio de la ampliación de productos, servicios existentes, y aumentando la eficiencia de los procesos operativos existentes (Wei et al., 2011).- Se construyen en el conocimiento y la información acerca de los conocimientos, habilidades y procesos existentes (Wei et al., 2011).- Es apoyada por estructuras cerradas que proporcionan procedimientos estandarizados, limitan el comportamiento de los empleados y el aumento de la previsibilidad (McCarthy & Gordon, 2011).- Demasiado énfasis en la explotación puede conducir a rutinas sub-óptimas (Nielsen & Gudergan, 2012).- Los retornos de la explotación tienden a ser más seguros y próximos (Nielsen & Gudergan, 2012).- Se ha asociado con la certeza, la eficiencia y ganancias a corto plazo (Hill & Birkinshaw, 2014; O'Reilly & Tushman, 2013).
---	--

- Evocada en la búsqueda amplia o de nuevos conocimientos. Hay un potencial de mayores recompensas (Jensen & Clausen, 2017).	- Evocada en la búsqueda de la eficiencia o de conocimiento profundo en lo que se sabe. Conduce a rentas de mercado modestas a corto plazo (Jensen & Clausen, 2017).
--	--

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

De lo anterior que la explotación refina y amplía el conocimiento actual para tener una mayor eficiencia, mientras que la exploración permite la experimentación y el desarrollo de nuevos conocimientos. Los estudios organizativos han sugerido que las organizaciones que persiguen la exploración y la explotación simultáneamente reciben un rendimiento financiero superior (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006). Esta combinación, no sólo ayuda a las organizaciones a superar la inercia estructural resultante de solo centrarse en la explotación, sino que también les abstiene de acelerar la exploración sin obtener beneficios (Levinthal & March, 1993). Aunque ambos tipos de actividades son importantes para la supervivencia, crean desafíos paradójicos. Mientras las actividades exploratorias están diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes o mercados emergentes, requieren de nuevos conocimientos y están en búsqueda de nuevas competencias tecnológicas y de nuevos clientes (Danneels, 2002; Jansen et al., 2006). Por el contrario, las actividades de explotación están diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes o mercados existentes, requieren profundizar en los conocimientos existentes y buscan el refinamiento de competencias tecnológicas y de los clientes establecidos (Danneels, 2002; Jansen et al., 2006).

Una vez diferenciados los esfuerzos de exploración y explotación, las organizaciones necesitan establecer ciertos mecanismos de integración para coordinar e integrar las capacidades

operativas desarrolladas en lugares dispersos. Por lo tanto, para resolver estas situaciones, la movilización, la integración y el despliegue de las capacidades operativas de las unidades de exploración y de explotación son un paso necesario en la apropiación de valor y en el logro de ser ambidiestro (Jansen et al., 2009a). Las organizaciones ambidiestras deben promover sus actividades de exploración y de explotación mediante la gestión de recursos y la reconfiguración de rutina (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Según Chang & Hughes (2012) al ser las empresas ambidiestras, deben conciliar las tensiones inherentes que existen entre los actos de exploración y explotación. Estas tensiones son provocadas por demandas de tareas contradictorias y requisitos de diseño de empresas competidoras. La exploración y la explotación son contradictorias en algunos aspectos y complementarias en otras. Orquestar sus sinergias complementarias con sus contradicciones inherentes es una tarea de gestión desafiante (Medcof & Song, 2013).

Algunos investigadores, como Adler et al. (2009), afirma que mantener un equilibrio entre la explotación y la exploración resulta ser difícil. Sin embargo en la literatura se ha logrado observar que un enfoque unilateral hacia la explotación o hacia la exploración, no es beneficioso. Se han identificado que las organizaciones luchan por la escasez de recursos para el desarrollo simultáneo de ambos tipos de actividades. Esto puede ocasionar que las empresas se enfoquen en explotación o exploración, lo cual podría exponerlas a distintos riesgos como los denominados: la trampa de éxito (por la explotación) y la trampa de fracaso (por la exploración) (Asif, 2017; Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez-Orejuela, 2015).

En muchos contextos los beneficios de la explotación son tempranos, más seguros y más fáciles de lograr; por lo que las organizaciones tienden a favorecer la explotación sobre la exploración (Levinthal & March, 1993). Si las empresas se centran demasiado en la explotación a expensas de la exploración podrían mejorar su rendimiento a corto plazo, pero puede caer en la *trampa de éxito* al enfocarse principalmente en éxitos pasados y repetir el mismo enfoque, fomentando una inercia estructural y reduciendo su capacidad de adaptación hacia los futuros cambios en el entorno (O'Reilly & Tushman, 2008). Haciendo que el rendimiento a largo plazo sea bajo, y con el tiempo podrían volverse obsoletas. Por el contrario, si las organizaciones se centran demasiado en la exploración a expensas de la explotación mejoran la capacidad de renovar su base de conocimiento, pero podría atraparlas en un ciclo de búsqueda y cambio ingrato (Volberda & Lewin, 2003), cayendo en una *trampa de fracaso* al estar focalizadas en el cambio continuo de alternativas/nuevas ideas antes de que pudiesen contribuir al flujo de ingresos de la empresa, lo que puede ocasionar que caigan en bancarrota ante cualquier restricción de ingresos (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013; Lee, Woo, & Joshi, 2017). Por lo tanto, las organizaciones no deben enfocarse exclusivamente en la exploración o explotación (Uotila, 2018), y deben asegurarse de equilibrar ambas actividades para asegurar el éxito a corto y largo plazo.

En literatura organizativa se han considerado distintos puntos de vista para comprender el rol del equilibrio de la exploración y la explotación en la organización. Algunos investigadores argumentan que la exploración y la explotación son procesos separados, e implican períodos de exploración prolongados y períodos cortos de explotación (Brown & Eisenhardt, 1998; Levinthal & March, 1993). Otros autores argumentan que para la consecución del equilibrio, hay que

basarse en estrategias de subcontratación y alianzas externas (Holmqvist, 2004; Lavie & Rosenkopf, 2006). De manera particular Gupta, Smith, & Shalley (2006) sugirieron dos entes para la obtención de un equilibrio entre las actividades de exploración y las de explotación: el equilibrio secuencial y el ambidiestro. El primero hace referencia a un patrón secuencial de períodos más largos de la explotación y cortas de exploración. Mientras que los estudios sobre la ambidestreza, mucho más estudiada, se refiere a la búsqueda simultánea de exploración y explotación dentro de las organizaciones (por ejemplo, Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008).

Con de la finalidad de entender la naturaleza de la ambidestreza, a continuación profundizaremos en dicha temática.

1.2 La ambidestreza organizativa

La investigación sobre ambidestreza ha progresado en los últimos años, dado que ha habido una proliferación de interés sobre el tema, incluyendo cientos de estudios empíricos (como Nosella, Cantarello, & Filippini, 2012), artículos teóricos (como O'Reilly & Tushman, 2008 y Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009), inclusión en revistas de prestigio (como, *The Academy of Management Review*, *The Academy of Management Journal*, *The Journal of Management*, *The Journal of Management Studies*, y *Organization Science*), números especiales de revistas dedicadas al tema (como *The Academy of Management Journal*, 2006; *Organization Science*, 2009; y *The Academy of Management Perspectives*, 2013), revisión de artículos (como Lavie, Stettner, & Tushman, 2010; Raisch & Birkinshaw, 2008; y Turner, Swart, & Maylor, 2013) y un gran número de congresos. Este despliegue de interés ha ampliado y profundizado la

comprensión del tema, pero también ha traído consigo cierta confusión sobre el constructo mismo.

En la literatura organizativa se ha estudiado ampliamente la ambidestreza como la capacidad de una organización para perseguir dos cosas diferentes al mismo tiempo. Puntualmente, Duncan (1976) fue uno de los primeros investigadores en estudiar la necesidad de que las organizaciones desarrollen estructuras duales para gestionar la innovación. Tiempo después, March (1991) sugirió que las organizaciones debían realizar simultáneamente y de manera equilibrada actividades de exploración y explotación para lograr la supervivencia y el éxito a largo plazo. Aunque March no utilizó el término ambidestreza, proporcionó una definición clave de estas dos actividades que han sido ampliamente utilizadas en la literatura. Posterior a esta investigación, Tushman & O'Reilly (1996) destacaron la necesidad de una toma de decisiones empresariales con base a la exploración y explotación, lo que ha ayudado a definir formalmente el concepto de ambidestreza como se conoce hoy en día. Raisch & Birkinshaw (2008) complementaron su visión haciendo una revisión general del concepto, explicando sus antecedentes y resultados; trabajo que ha sido clave para comprender la ambidestreza organizativa (Gschwantner & Hiebl, 2016). Especialmente en los últimos veinte años la aplicación de estos conceptos ha sido notable.

La palabra ambidestreza es una metáfora usualmente descrita como la capacidad de utilizar las dos manos con la misma habilidad, y es utilizada para describir a aquellas organizaciones capaces de explorar y de explotar. Su raíz etimológica se deriva de la palabra latina "Ambidexter" (que significa a la derecha en ambos lados), comprendida por la preposición

"ambi" (ambos lados) y "dexter" (derecha) (Moreno-Luzon, 2017). Por tanto, la ambidestreza en una empresa puede ser definida como la capacidad de una organización para realizar una gestión eficiente de las demandas empresariales actuales, siendo simultáneamente adaptativa a los cambios de su entorno (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Puntualmente, la literatura ha clasificado la innovación en innovaciones de exploración e innovaciones de explotación según su cercanía a las tecnologías, productos y servicios existentes (Benner & Tushman, 2003; Jansen et al., 2006). La exploración y la explotación son un tema fundamental en la investigación sobre el aprendizaje organizativo y la estrategia, la innovación, y el espíritu empresarial (March, 1991). Por ello la innovación radical se ha identificado con la exploración, y la innovación incremental se ha identificado con la explotación. El concepto de ambidestreza por tanto se ha concebido como el equilibrio entre ambos tipos de innovación, aunque tanto la innovación incremental como la innovación radical, entendidas como procesos, incluyen fases de exploración y de explotación (Moreno-Luzon, 2017).

Las empresas necesitan fomentar la innovación como medio de supervivencia y de crecimiento, pero esto trae muchos retos, entre los cuales están la posibilidad de elegir entre un cambio radical e incremental. La innovación radical se origina en productos y procesos totalmente nuevos, los cuales requieren nuevos conocimientos, y satisfacen a nuevos clientes y a los mercados emergentes. Por su parte, la innovación incremental implica aquellas mejoras progresivas a productos y procesos existentes, no requiere de nuevos conocimientos y su objetivo principal es satisfacer a los clientes y los mercados actuales, por medio de diseños mejorados, productos y servicios. Este enfoque implica menos riesgo e incertidumbre, pero un mayor riesgo

de estancamiento. Es por ello que una gestión de innovación equilibrada es un desafío clave para garantizar una empresa siga siendo competitiva (Moreno-Luzon, 2017).

Por tanto, la ambidestreza también puede ser definida como la valiosa capacidad de la organización para gestionar ambos tipos de innovación, es decir, la capacidad de perseguir la innovación de forma simultánea tanto incremental como radical. Sin embargo, en esta investigación se sigue el enfoque de He & Wong (2004), quienes conceptualizan la explotación y la exploración como distintas dimensiones del comportamiento de aprendizaje, en lugar de resultados de innovaciones incrementales o radicales. Debido a que estas hacen referencia a los objetivos estratégicos previos de la empresa en perseguir la innovación, en contraparte las innovaciones incrementales y radicales son a posteriori.

En los últimos años distintas disciplinas, como el Aprendizaje Organizativo, la Teoría Organizativa, la Teoría del Comportamiento Organizativo y la Dirección Estratégica han interpretado el concepto de ambidestreza. La definición del concepto según autores relevantes en la literatura se presenta a continuación:

Cuadro 2. Definición de ambidestreza.

DEFINICIÓN	AUTOR
Aunque March (1991) no define explícitamente la ambidestreza, plantea de forma pionera la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado entre las actividades de explotación y de exploración.	March (1991)
La capacidad de buscar simultáneamente la innovación incremental y la innovación radical.	Tushman & O'Reilly (1996)
La capacidad de una organización para alcanzar la eficiencia y la flexibilidad.	Adler et al. (1999)
La capacidad de una organización para alcanzar simultáneamente la alineación y la adaptabilidad.	Gibson & Birkinshaw (2004)

Búsqueda de una combinación de innovación explorativa e innovación explotadora.	He & Wong (2004)
La capacidad de explotar las competencias existentes, así como explorar nuevas oportunidades con la misma destreza.	Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga (2006)
La capacidad de una empresa para explorar y explotar simultáneamente, permitiendo a una empresa adaptarse con el tiempo.	O'Reilly & Tushman (2008)
La capacidad de una organización para explorar y explotar - para competir en tecnologías maduras y mercados donde la eficiencia, el control y la mejora incremental son apreciados; y también para competir en nuevas tecnologías y mercados donde se necesitan flexibilidad, autonomía y experimentación.	O'Reilly & Tushman (2013)
La capacidad de capitalizar un conjunto de recursos y capacidades existentes y, al mismo tiempo, desarrollar nuevas combinaciones de recursos para satisfacer las necesidades futuras del mercado.	Hill & Birkinshaw (2014)
La ambidestreza organizativa representa el equilibrio de las capacidades de exploración y explotación que sirven conjuntamente para influir en el rendimiento organizativo.	D'Souza, Sigdyal, & Struckell (2017)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados..

Como se puede comprobar en el Cuadro 2, el término ambidestreza puede entenderse de formas muy diferentes, es por ello que al usar el mismo término para describir fenómenos dispares se puede llegar a perder la precisión, lo que explica parte de la confusión y hallazgos contradictorios que se observan en las investigaciones empíricas. Aunque el concepto original de ambidestreza organizativa se utilizó para caracterizar las tensiones asociadas con la exploración y explotación, otros investigadores la han redefinido para incluir otros conceptos, como alineación y adaptabilidad. Motivo por el cual la ambidestreza se ha alejado de la definición original de capacidad para resolver las tensiones (O'Reilly & Tushman, 2013).

Aunque con frecuencia la exploración y explotación se consideran como actividades contradictorias, diversos investigadores sostienen que es necesario perseguir un equilibrio saludable entre ambas para lograr la ambidestreza organizativa (March, 1991; O'Reilly &

Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). De hecho, algunos de ellos sostienen que bajo las circunstancias adecuadas, las actividades de exploración y de explotación pueden ser de mutuo apoyo.

En la investigación se ha encontrado que muchas empresas tienen un enfoque de explotación ya que se asocia con certeza, la eficiencia y ganancias a corto plazo, pero que invierten muy poco tiempo y recursos en actividades de exploración (Davis, Eisenhardt, & Bingham, 2009; Hill & Birkinshaw, 2014; McNamara & Baden-Fuller, 1999). Aunque la exploración se asocie con la incertidumbre, es necesaria para asegurar la existencia a largo plazo de una organización (Haustein, Luther, & Schuster, 2014; McCarthy & Gordon, 2011), por lo que una representación adecuada de los objetivos de ambidestreza en el sistema de control de gestión de una empresa, es de gran apoyo para la realización de las actividades de exploración.

De igual manera Levinthal & March (1993) sugieren que un equilibrio adecuado entre la exploración y la explotación es esencial para la supervivencia de la empresa. Hay organizaciones que se enfocan solo en la explotación, y a pesar de obtener mejoras en la eficiencia a corto plazo, son autodestructivas en el largo plazo. Su exceso ocasiona la inercia en las organizaciones, lo que dificulta su capacidad de adaptación a los cambios en el entorno (Benner & Tushman, 2003). Por otra parte, hay organizaciones que se concentran solo en la exploración, y no logran obtener rentabilidad en su conocimiento, tienden a sufrir una falta de eficiencia, la cual obstaculiza su competitividad. Con su exceso, las organizaciones sufren ante los costes de la experimentación sin aumentar casi sus beneficios (March, 1991). Es por ello que las organizaciones sienten la necesidad de mantener un equilibrio entre la explotación de las certezas anteriores y la exploración de nuevas posibilidades. El análisis utilizado para determinar dónde canalizar los

esfuerzos y los recursos es complejo y delicado, debido a que los esfuerzos actuales pueden producir eficiencia a corto plazo, sin embargo, esto podría ser en detrimento de los esfuerzos de exploración a largo plazo. A pesar de que la explotación y la exploración son esenciales, ambas compiten por escasos recursos, y como resultado las organizaciones eligen entre las dos, lo que define su presente y su futuro (Brown & Eisenhardt, 1998; Levinthal & March, 1993; March, 1991; Moreno-Luzon & Valls Pasola, 2011). Una adecuada interacción entre la exploración y la explotación irradia una capacidad compleja que proporciona una ventaja competitiva más allá de la lograda por cada actividad de forma individual (Colbert, 2004).

Por ello, y con base a las posturas evidenciadas anteriormente, podemos resumir algunos puntos que obstaculizan el logro de la ambidestreza organizativa, a saber: 1. *La presencia de un sesgo a favor de la explotación*: debido a que el rendimiento asociado con la exploración son más variables y a largo plazo, y los asociados a la explotación son más seguros y a corto plazo (He & Wong, 2004); 2. *Las actividades de explotación y de exploración compiten por recursos escasos de la organización*: si una empresa que está intentando ser ambidiestra se enfrenta a esto, puede sentirse estancada si no tiene recursos suficientes para sobrellevar la situación; 3. *Orientaciones de exploración y explotación requieren diferentes estructuras, procesos, estrategias, capacidades y culturas organizativas*: la exploración está asociada con estructuras orgánicas, la improvisación y la autonomía, y la explotación está asociada con estructuras mecanicistas, rutinización, control y la burocracia (Ancona, Goodman, Lawrence, & Tushman, 2001; He & Wong, 2004; Lewin, Long, & Carroll, 1999); 4. *Dificultad en el desarrollo de sinergias entre las actividades de explotación y de exploración*: las empresas deben tener la capacidad de integración requerida para promover la explotación y la exploración, capturando

los beneficios de ambas. Cuando las actividades de explotación y exploración se integran de manera estratégica, se puede percibir a la ambidestreza como una capacidad dinámica. Las organizaciones para ser ambidiestras deben de solventar sus tensiones internas, originadas en sus diversas y contradictorias estructuras, estrategias y contextos requeridos por esta capacidad (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Con de la finalidad de entender mejor la presente temática, antes de centrarnos en las diferentes formas que explican como las organizaciones pueden lograr la ambidestreza, se presentaran las diferentes perspectivas relacionadas con la misma.

1.3 Perspectivas sobre la ambidestreza organizativa

Tratando de contribuir a la discusión sobre ambidestreza organizativa, los investigadores que trabajan en diversas áreas de investigación han tratado de comprender el concepto desde distintas ópticas. Las contradicciones entre la explotación y la exploración, así como la necesidad de conciliar las dos orientaciones, han sido discutidas en contextos como el aprendizaje organizativo, el cambio organizativo, la cultura organizativa, el diseño organizativo, la dirección estratégica y la innovación tecnológica. A continuación se presenta una breve explicación sobre cada una de ellas (Raisch & Birkinshaw, 2008):

- **Aprendizaje organizativo:** Posterior al estudio de March (1991), surgió una discusión en la literatura de aprendizaje sobre si la explotación y la exploración estarían asociadas con las actividades de aprendizaje. Por lo cual se ha contemplado si las organizaciones deben elegir entre la alineación (referente al aprendizaje conseguido por medio de la

búsqueda local, el refinamiento de la experiencia, la selección y reutilización de rutinas organizativas existentes, para ganar eficiencia) y la adaptación (referente al aprendizaje conseguido por medio de la experimentación, mecanismos de variación y la asunción de riesgos) para mejorar su conocimiento (Gibson & Birkinshaw, 2004). Y aunque March consideraba que desde esta óptica estos dos tipos eran incompatibles, estudios posteriores los han conceptualizado como variables ortogonales que se pueden lograr de manera simultánea.

- **Cambio organizativo:** Algunos investigadores han sugerido que el éxito de la organización a largo plazo requiere un equilibrio entre la continuidad y el cambio. Por lo que la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios del entorno está relacionado con la capacidad de equilibrar: La necesidad de mantener las operaciones diarias y la necesidad de implementar cambios (Meyer & Stensaker, 2006). La necesidad de este equilibrio se ve reflejado en constructos relacionados a la identidad organizativa, la capacidad de absorción y en las rutinas organizativas (Raisch & Birkinshaw, 2008). La creencia de estas teorías es que muchas acciones de cambio podrían ocasionar un caos si la continuidad no se toma en cuenta, en contraparte, mucha continuidad sin cambio podría conllevar a la inercia. De estos constructos se debe regular los cambios en la organización mediante la regulación del tiempo.
- **Cultura organizativa:** Dentro de una organización pueden existir distintos tipos de cultura. Cameron & Quinn (1999) describen cuatro tipos: Una cultura de clan, de adhocracia, de mercado orientado (que pueden soportar la explotación y la exploración),

y una cultura jerárquica (que puede soportar solo la explotación). Donde sí se pone mayor énfasis en el control y el enfoque interno, se da lugar a una cultura más adecuada para la explotación, pero si hay más énfasis en el enfoque externo y la flexibilidad, se da lugar a una cultura más adecuada para la exploración (En la matriz de Cameron & Quinn (1999) sería: control/flexibilidad y enfoque interno/externo). Por su parte, Asif (2017) postula que los gerentes pueden estimular la explotación y la exploración de dos maneras por medio de la cultura. Un primer enfoque está relacionado con la ambidestreza estructural: Aquí se nutre la cultura explotadora en unidades aguas arriba (como la producción) y la cultura exploratoria unidades aguas abajo (como la comercialización y las ventas), de tal forma que la cultura este alineada con sus características operativas. El otro enfoque está relacionado con la ambidestreza contextual: Aquí se desarrolla la ambidestreza en una sola unidad.

- **Diseño organizativo:** Se ha discutido en la literatura sobre el desafío de utilizar la eficiencia y la flexibilidad en la organización. Se ha planteado que existe una relación entre las estructuras mecánicas con la explotación (basadas en la estandarización, centralización y eficiencia), y las estructuras orgánicas con la exploración (caracterizadas por sus niveles de descentralización y flexibilidad que soportan la autonomía) (Burns & Stalker, 1961). Donde se sugiere que las organizaciones requieren de ambas estructuras; orgánicas para crear innovaciones, y las mecanicistas para implementarlas. En esta perspectiva, la ambidestreza es la capacidad de una empresa para operar diseños organizativos complejos, donde la eficiencia es a corto plazo y la innovación a largo plazo (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996).

- **Dirección estratégica:** Está basado en el modelo de Burgelman (1991; 2002) quien explica que las estrategias se distinguen entre procesos estratégicos inducidos y autónomos. Donde hay una relación entre los procesos estratégicos inducidos con la explotación (que están adentro del ámbito de la estrategia actual, y se basan en el conocimiento existente) y los procesos estratégicos autónomos con la exploración (que surgen de afuera del ámbito de la estrategia actual, e implican la creación de nuevas competencias) (Burgelman, 2002; Raisch & Birkinshaw, 2008). Ambos procesos de estrategia compiten por escasos recursos, por lo tanto, se hacen intercambios entre ellos. Burgelman (1991) sugiere que una combinación de ellos puede ser la más beneficiosa.
- **Gestión de la innovación:** Hace una distinción entre las innovaciones incrementales y radicales. Las innovaciones incrementales hacen referencia a las adaptaciones menores de los productos, procesos y conceptos de negocio actuales. Su finalidad es satisfacer las necesidades de los clientes actuales. Estudios posteriores la han adoptado como la innovación de explotación. Las innovaciones radicales hacen referencia a los cambios que conducen a productos, procesos y conceptos de negocio nuevos. Tienen como finalidad satisfacer las necesidades de clientes emergentes. Estudios posteriores la han adoptado como la innovación de exploración (Tushman & O'Reilly, 1996; Tushman & Smith, 2002). Diversos estudios han señalado tensiones cuando se persiguen ambos tipos de innovación de manera simultánea.

Como se ha observado con anterioridad, la ambidestreza organizativa se ha estudiado desde distintas perspectivas como la capacidad de las empresas para perseguir dos objetivos de manera simultánea: alineación y adaptación, estabilidad y cambio, eficiencia y flexibilidad, proceso inducido y proceso autónomo, e innovación incremental e innovación radical. En esta investigación se seguirá la conceptualización de explotación y exploración como dos distintas dimensiones del comportamiento de aprendizaje, en lugar de otros resultados; dado que estos dos conceptos hacen referencia a los objetivos estratégicos previos de la empresa en perseguir la innovación.

Siguiendo con el plan de estudio sobre la ambidestreza organizativa, a continuación se estudiarán los diferentes enfoques o formas que explican cómo las organizaciones pueden lograr la ambidestreza.

1.4 Formas de ambidestreza organizativa

La ambidestreza ha sido intensamente estudiada en los últimos años, produciendo muchas explicaciones sobre cómo las empresas enfrentan objetivos duales. En la literatura se ha tratado de comprender el concepto desde distintas ópticas, entre ellas la ambidestreza contextual (donde según surja la oportunidad, los miembros de la organización cambian entre las tareas de explotación y exploración), la ambidestreza secuencial (que implica que la organización está centrada en uno de los objetivos que compiten entre sí), y la ambidestreza estructural (donde la organización asigna diferentes tareas a diferentes subunidades de la organización) (Vahlne & Jonsson, 2017). Los investigadores también han abordado atributos de organización, como la diferenciación estructural (Tushman & O'Reilly, 1996) y el contexto organizativo (Gibson &

Birkinshaw, 2004) los cuales permiten a las empresas equilibrar las demandas en conflicto y lograr ser ambidiestras. Por su parte Jansen et al. (2009a) conceptualizan la ambidestreza organizativa como una capacidad dinámica del nivel organizativo, y argumentan que la diferenciación estructural y la integración juegan un papel crucial en la capacidad de una empresa para perseguir la exploración y la explotación de forma simultánea. Ellos reconocen la ambidestreza organizativa como una capacidad dinámica, puesto que se refiere a las rutinas y procesos mediante los cuales las organizaciones ambidiestras se movilizan, coordinan y se integran a los esfuerzos contradictorios dispersos, asignando, liberando, combinando y recombinando los recursos y bienes a través de exploración y de la explotación (O'Reilly & Tushman, 2008) (Concepto que se profundizará en el próximo epígrafe).

Como se ha observado, hay diferentes formas en que se puede explicar cómo las organizaciones pueden lograr la ambidestreza. En busca de comprender las formas ampliamente más estudiadas en la literatura, a continuación describiremos los enfoques de: Ambidestreza organizativa estructural, contextual, basada en el liderazgo, secuencial y basada en las alianzas estratégicas (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008).

- **Ambidestreza organizativa estructural:** El concepto de ambidestreza estructural fue establecido por Tushman & O'Reilly (1996), quienes describen los mecanismos estructurales que facilitan a una organización ambidiestra. Este concepto significa la separación de las actividades de exploración y explotación a través de una estructura dual en la organización, y las unidades de negocio se centran en cualquiera, ya sea exploración o explotación. Dicha separación es necesaria por la diferente naturaleza entre la

exploración y la explotación. La principal ventaja de esta separación estructural es que los empleados tienen objetivos y tareas claramente definidas. Pero se debe tener precaución, puesto que esta separación también implica el riesgo de aislamiento de las tareas. Es por ello que es de vital importancia una integración continua y una transferencia de conocimientos entre las unidades de negocio independientes (Gschwantner & Hiebl, 2016). La separación de la exploración y la explotación es a veces necesario, pero de acuerdo con Birkinshaw & Gibson (2004), debe ser temporal. Tushman & O'Reilly (1996) sugieren que las organizaciones pueden desarrollar orientaciones de explotación y de exploración de manera simultánea, mediante el establecimiento de subunidades autónomas para explorar y explotar dentro de la misma organización.

Según O'Reilly & Tushman (2008) no sólo las unidades estructurales separadas son necesarias para la exploración y explotación, sino también las diferentes competencias, sistemas, incentivos, procesos y culturas, cada una alineada internamente (O'Reilly & Tushman, 2013). La integración de las subunidades se logra a través de la coordinación en el nivel de la alta dirección, y una cultura fuerte y compartida (Raisch & Birkinshaw, 2008).

- **Ambidestreza organizativa contextual:** El concepto de ambidestreza contextual fue establecido por Gibson & Birkinshaw (2004), quienes acuñan este nombre enfatizando que la ambidestreza surge de características del contexto organizativo. Este concepto significa la integración y el simultáneo ejercicio de las actividades de exploración y de explotación en una organización. Lo que requiere que los sistemas y estructuras más

flexibles permitan a los empleados decidir por sí mismos la cantidad de tiempo a invertir en actividades de exploración o de explotación (Birkinshaw & Gibson, 2004). La principal ventaja de esta tipología es que las actividades se integran desde el principio y no hay riesgo de aislamiento. Pero se debe tener precaución con los apropiados sistemas de control de gestión, ya que estos pueden ser usados para gestionar el comportamiento de los empleados y crear un contexto que soporte las actividades de exploración y de explotación (McCarthy & Gordon, 2011). La ambidestreza contextual no es una alternativa a la ambidestreza estructural, sino más bien un complemento (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Según Gibson & Birkinshaw (2004) la capacidad de equilibrar exploración y explotación descansa en un contexto organizativo caracterizado por una interacción de *stretching*, disciplina y confianza, y requiere un contexto organizativo de apoyo que aliente a los individuos a hacer sus propios juicios (O'Reilly & Tushman, 2013). El contexto hace referencia a los sistemas, procesos y las creencias que dan forma a los comportamientos a nivel individual en una organización.

- **Ambidestreza organizativa basada en el liderazgo:** El concepto de ambidestreza basada en el liderazgo plantea que el equipo de alta dirección es el responsable de dar respuestas a aquellas tensiones originadas por la necesidad de desarrollar actividades de explotación y de exploración. Es por ello que el grado de integración en el equipo de la alta dirección es un importante factor para lograr la ambidestreza organizativa (Lubatkin et al., 2006), de dicha integración depende un ambiente de colaboración donde se da una preferencia para el intercambio de información y un factor fundamental en la toma de

decisiones conjunta, que a su vez sirve como mecanismo para que los altos ejecutivos intercambien conocimientos, resuelvan conflictos y creen soluciones para facilitar la ambidestreza.

- **Ambidestreza organizativa secuencial:** Las organizaciones alcanzan la ambidestreza de una manera secuencial cambiando estructuras a través del tiempo, pero frente a los cambios rápidos del entorno este tipo de ambidestreza puede ser ineficaz. Los estudios de ambidestreza secuencial a menudo se centran en ejemplos a gran escala, con cambios que ocurren durante largos períodos de tiempo. Este patrón sugiere que este tipo puede ser más útil en entornos estables, de movimiento lento, como lo son por ejemplo las industrias de servicios, y para las empresas más pequeñas, las cuales carecen de recursos para perseguirla (O'Reilly & Tushman, 2013). Duncan (1976) explicó que las empresas deben cambiar sus estructuras con el tiempo, es decir, las organizaciones deben alinear su estructura de acuerdo al tipo de estrategia seleccionada (ya sea orientada a explotación, o a la exploración), alternando entre periodos de explotación y exploración.
- **Ambidestreza organizativa basada en las alianzas estratégicas:** Este concepto de ambidestreza basada en alianzas sugiere resolver las tensiones mediante la externalización de actividades de explotación y/o de exploración por medio de sub-contrataciones, o por medio de alianzas estratégicas con otras empresas. Dichas alianzas pueden ser usadas para explotar recursos complementarios, reducir riesgos y promover estabilidad, o para acceder y adquirir nuevos conocimiento, explorar nuevas tecnologías/mercados y adaptarse a los cambios tecnológicos (Grant & Baden-Fuller,

2004; Hill & Rothaermel, 2003). Sin embargo, esta tipología puede verse afectada por las dificultades en que consiste la integración entre empresas independientes (Benner & Tushman, 2003).

Según las formas de ambidestreza organizativas estudiadas con anterioridad y siguiendo a O'Reilly & Tushman (2013) y Raisch & Birkinshaw (2008), en la siguiente figura se ilustra un esquema con el nivel organizativo al que está enfocada cada una de ellas.

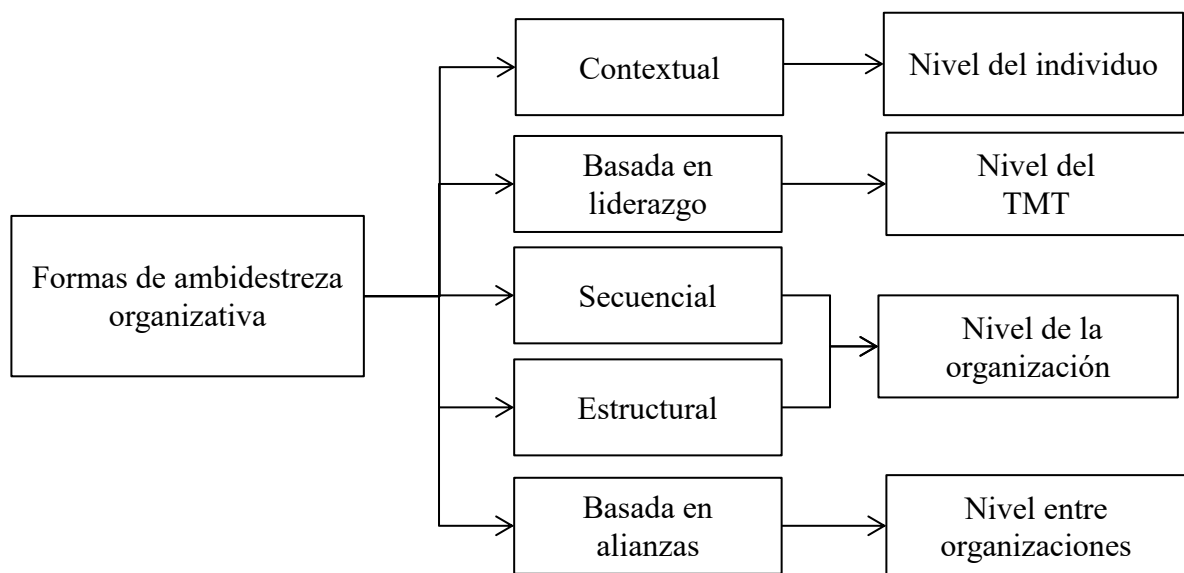


Figura 2: Formas de ambidestreza organizativa.

Fuente: Elaboración propia. A partir de O'Reilly & Tushman (2013) y Raisch & Birkinshaw (2008).

Aunque cada uno de los enfoques presentados anteriormente se han propuesto como formas separadas para abordar la explotación y la exploración, la evidencia sugiere que son potencialmente viables y que no siempre han de ser actividades competidoras, pero pueden y deben ser complementarias. Algunos estudios ilustran cómo con el tiempo las empresas pueden usar combinaciones de éstas para equilibrar la explotación y la exploración (por ejemplo,

Goosen, Bazzazian, & Phelps, 2012; Jansen, Andriopoulous, Tushman, 2013; Laplume & Dass, 2012; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Otro de los enfoques acogidos en la literatura que puede explicar cómo las organizaciones pueden lograr la ambidestreza, es el de las capacidades dinámicas. A continuación ahondamos en su comprensión.

1.5 La ambidestreza y las capacidades dinámicas

Para entender mejor la ambidestreza organizativa algunos autores como Lee & Rha, 2016; Li & Huang, 2012; O'Reilly & Tushman, 2008; O'Reilly & Tushman, 2013; insisten en que el marco de las capacidades dinámicas es el más apropiado para explicarla. Desde esta óptica, la ambidestreza es reflejada como un conjunto complejo de decisiones y rutinas que permiten a la empresa aprovechar las nuevas oportunidades por medio de la redistribución de sus recursos. (O'Reilly & Tushman, 2013). A continuación se introducirá un breve explicación de esta teoría y sobre su relación con la ambidestreza.

1.5.1 Teoría de Recursos (RBV)

La Teoría de Recursos (RBV) es un marco teórico influyente en la comprensión de cómo se logra la ventaja competitiva dentro de las empresas y cómo esta ventaja podría ser sostenida en el tiempo. La perspectiva se centra puntualmente en la organización interna de las empresas, por lo que es considerada como un complemento al énfasis tradicional de la estrategia en la estructura de la industria y el posicionamiento estratégico dentro de esa estructura como determinante de la ventaja competitiva (Henderson & Cockburn, 1994; Porter, 1979). En esta teoría se asume que

las empresas pueden ser conceptualizadas como un conjunto de recursos, los cuales están heterogéneamente distribuidos entre las empresas y persisten con el tiempo. Sobre esta base, los investigadores han teorizado que cuando las empresas poseen recursos valiosos, inimitables, raros y no sustituibles, pueden lograr una ventaja competitiva sostenible, lo anterior bajo la aplicación de nuevas estrategias de creación de valor que no pueden ser fácilmente duplicadas por empresas competidoras (Eisenhardt & Martin, 2000).

1.5.2 Capacidades dinámicas

El término de capacidades dinámicas se origina debido a que la Teoría de Recursos (RBV) se aplica principalmente a empresas en entornos estables, donde los recursos y las capacidades de la organización permanecen sin cambios notables. Pero cuando las empresas se enfrentan a entornos dinámicos sus ventajas competitivas desaparecen de inmediato, requiriendo así el desarrollo de capacidades que permitan crear, adaptar, y reconfigurar sus recursos para obtener una nueva ventaja competitiva (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009). Es por ello que la Teoría de Recursos (RBV) no es considerada un enfoque lo suficientemente basto para explicar el éxito de las empresas en entornos altamente dinámicos. A partir de Teece et al. (1997) se propone en la literatura el marco de las capacidades dinámicas como una extensión de la Teoría de Recursos (RBV) para explicar las ventajas competitivas en tales entornos.

El tópico de las capacidades dinámicas es relevante para los investigadores de todo el mundo. El interés en este tema ha ido en aumento, como lo demuestra el número de citas y la cantidad de tiempo dirigido a grandes conferencias, como los patrocinados por la *Strategic*

Management Society y *The Academy of Management*. Las capacidades dinámicas son respuestas a la necesidad de cambio o de nuevas oportunidades que pueden tomar varias formas, entre ellas la implicación de la transformación de los procesos, y las asignaciones de recursos y operaciones. Estos recursos pueden incluir el capital humano, tecnológico, el basado en el conocimiento, el tangible basada en activos, entre otros (Easterby-Smith, Lyles, & Peteraf, 2009). Además pueden mejorar con el tiempo o pueden decaer, pero también pueden permanecer en un nivel sin cambios.

Las capacidades dinámicas consisten en procesos estratégicos y organizativos que son específicos, tales como el desarrollo de producto y la toma de decisiones estratégicas que crean valor para las empresas dentro de los mercados dinámicos por medio de la manipulación de recursos en nuevas estrategias de creación de valor. Los patrones eficaces de las capacidades dinámicas varían con el dinamismo del mercado, es por ello que cuando los mercados son moderadamente dinámicos, las capacidades dinámicas se asemejan a la concepción tradicional de rutinas, presentando características como que los procesos son complejos y detallados; y sobre análisis basados en el conocimiento y ejecución lineal existente para producir resultados predecibles. Por su parte, en los mercados de gran velocidad, las capacidades dinámicas adquieren un carácter diferente, puesto que los procesos son sencillos, experienciales e inestables; y están basados en los nuevos conocimientos que son creados rápidamente y en la ejecución iterativa para producir resultados adaptativos, pero impredecibles (Eisenhardt & Martin, 2000).

Las capacidades dinámicas son los antecedentes organizativos y rutinas estratégicas por los cuales los gerentes alteran su base de recursos para generar nuevas estrategias de creación de valor (Grant, 1996). Son aprendidas y establecidas por patrones de actividades colectivas que modifican las rutinas de funcionamiento de una organización (Zollo & Winter, 2002). A continuación se ilustra un cuadro con las conceptualizaciones más influyentes en la literatura.

Cuadro 3. Definición de capacidades dinámicas.

DEFINICION	AUTORES
Son las capacidades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos que cambian rápidamente.	Teece et al. (1997)
Son las rutinas organizativas y estratégicas mediante el cual las empresas logran nuevas configuraciones de recursos; ya que los mercados emergen, chocan, se dividen, evolucionan, y mueren.	Eisenhardt & Martin (2000)
Es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva a través del cual la organización genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia de forma sistemática	Zollo & Winter (2002)
Son aquellas que operan para ampliar, modificar o crear capacidades ordinarias.	Winter (2003)
Son la capacidad de una organización para crear a propósito, ampliar o modificar su base de recursos.	Helfat et al. (2007)
Es la fuerza o habilidad de un conjunto de rutinas relacionadas entre sí para realizar tareas específicas.	Peng, Schroeder, & Shah (2008)
Son una meta-rutina diseñada para mejorar las rutinas operativas de una empresa.	Wilhelm, Schlömer, & Maurer (2015)
Siguen la definición de Teece et al. (1997), y agregan que estas establecen la capacidad de cambio y desarrollo de las capacidades operativas, utilizadas para satisfacer a los clientes con un rendimiento satisfactorio para las partes interesadas.	Vahlne & Jonsson (2017)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

Las capacidades dinámicas normalmente implican compromisos a largo plazo a los recursos especializados y deben mantener un enfoque patrón particular al desarrollo de nuevos productos. Para que este tipo de compromisos sea económicamente viable, la capacidad debe ser ejercida y no encontrar ocasión para el cambio, pues demasiados cambios pueden imponer costes adicionales cuando la interrupción frecuente de la capacidad subyacente es mayor que el valor competitivo de la novedad lograda. Por ello se debe mantener el equilibrio entre los costes de la capacidad y el uso que se hace realmente de ella. Muchos de estos costes se presentan en forma de costes de oportunidad del personal que tienen funciones alternativas en la capacidad. La inversión en las capacidades dinámicas puede ser una protección parcial contra la obsolescencia de la capacidad existente, la cual en ocasiones y a partir de su naturaleza, puede producir una ventaja sostenible (Winter, 2003).

Según Wilhelm et al. (2015) en la literatura han identificado las capacidades dinámicas como un impulsor importante de ventaja competitiva, ya que permiten a las empresas ajustar constantemente sus rutinas de funcionamiento a las necesidades cambiantes del entorno, con ello pueden mejorar el rendimiento de sus rutinas de operación y prevalecer en la competencia (Helfat et al., 2007; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002). Las capacidades dinámicas benefician a algunas empresas, pero en otras es poco probable que mejoren el rendimiento operativo. Sin embargo esto es un tema aún en desarrollo.

Lo que sí es certero, es que para mejorar el rendimiento operativo, las empresas tienen que aprovechar las oportunidades en el entorno competitivo, esto puede ser mediante la adaptación de sus rutinas de funcionamiento para servir los cambios en las tendencias del

mercado y absorber nuevas direcciones tecnológicas de forma oportuna. Lo anterior, gracias a que las capacidades dinámicas permiten a las empresas ajustar sus rutinas a las necesidades cambiantes del entorno (Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

1.5.3 Ambidestreza como capacidad dinámica y sus niveles

Para intentar explicar mejor el concepto de ambidestreza, algunos autores la han postulado en el marco de las capacidades dinámicas por ser el más apropiado para explicar este fenómeno (Lee & Rha, 2016; Li & Huang, 2012; O'Reilly & Tushman, 2008, 2013). Siendo la ambidestreza una capacidad dinámica que moviliza e integra distintas estructuras, procesos, culturas, y recursos dentro de la organización. Sin embargo, poco se ha hecho para mejorar la comprensión de esta capacidad bajo este enfoque.

Las capacidades dinámicas que se manifiestan en las decisiones de los altos directivos, ayudan a una organización a reasignar y reconfigurar las habilidades y activos organizativos para permitir a la empresa explotar las competencias existentes y desarrollar nuevas competencias (O'Reilly & Tushman, 2008). De esta manera, la ambidestreza organizativa se refleja en un conjunto de decisiones y rutinas que permiten a la organización detectar y aprovechar nuevas oportunidades a través de la reasignación de activos organizativos (O'Reilly & Tushman, 2013). Igualmente, los investigadores han reconocido la importancia de los diferentes mecanismos de integración para llegar a ser ambidiestro. Dichos mecanismos de integración crean permeabilidad y permiten a las organizaciones obtener y aplicar combinaciones estratégicamente valiosas.

Hasta ahora, esta relación no está clara, y los investigadores han llamado a más investigación en esta área.

Se puede decir que las capacidades dinámicas están interrelacionadas con la ambidestreza organizativa, ya que involucran aquellas actividades basadas en procesos existentes y nuevos mercados, y además están orquestadas repetidamente e intencionalmente (Katila & Ahuja, 2002; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Las capacidades dinámicas dependen en gran medida de monitoreo, y perciben la necesidad de cambio. A partir de ello, las organizaciones pueden seleccionar los medios más adecuados para reconfigurar y orquestar sus recursos, explotando consigo las competencias existentes (explotación) o explorando nuevas oportunidades (exploración) (Da Silva Souza & Wünsch Takahashi, 2017).

De acuerdo con nuestra revisión de la literatura, Birkinshaw et al. (2016) han sido los primeros investigadores que han propuesto una conceptualización completa de explotación, exploración y ambidestreza vistas como capacidades dinámicas, los cuales utilizan las categorías de capacidades dinámicas propuestas por Teece et al. (1997), a saber: 1. La detección (donde se identifican y evalúan las amenazas y oportunidades), 2. La captura (referente al uso de recursos para abordar las amenazas y oportunidades), y 3. La reconfiguración (también conocida como renovación continua o transformación). En su estudio, Birkinshaw et al. (2016) contrastan la capacidad de captura con la explotación, la capacidad de detección con la exploración, y la capacidad de reconfiguración con la ambidestreza, esta última implica elegir el modo adecuado de ambidestreza (por ejemplo, secuencial, contextual, estructural) para que las capacidades de detección y captura tengan lugar, y que sean complementarias para sostener el modo elegido. En su modelo proponen que la captura (explotación) y la detección (exploración) son vistas como

capacidades dinámicas de orden inferior, y la reconfiguración (ambidestreza) como una capacidad dinámica de orden superior, la cual permite generar y orquestar un equilibrio entre las capacidades de explotación y exploración.

En la presente investigación intentamos seguir con la línea de estudio de Birkinshaw et al. (2016) complementando su propuesta para facilitar la comprensión de la ambidestreza, por tanto, propondremos un modelo teórico que permita conceptualizar la explotación, la exploración, y la ambidestreza como capacidades dinámicas. Particularmente, hemos identificado algunos puntos de mejora en su propuesta, tales como: 1. Que las explotación y la exploración son vistas como capacidades dinámicas de orden inferior, lo que nos hace cuestionarnos el por qué entonces es más complejo para las organizaciones desarrollar la exploración con respecto a la explotación, 2. Si la ambidestreza es netamente el equilibrio entre explotación y exploración, o si también es necesario que las organizaciones desarrollen sinergias entre ambas, y 3. Si los modos de adaptación juegan algún rol en cada entorno o no.

Por tanto, para darle claridad a nuestras ideas, resolver nuestras dudas, y poder analizar la ambidestreza organizativa como una capacidad dinámica, partimos del marco de estudio desarrollado por Ambrosini et al. (2009), quienes estudiaron de forma general las capacidades dinámicas (sin considerar la ambidestreza, la exploración o la explotación); quienes hacen una interesante diferenciación de niveles de capacidades dinámicas, además de considerar el entorno empresarial para su desarrollo.

Para lograr entender y jerarquizar los tipos de capacidades dinámicas, Ambrosini et al. (2009) plantean un enfoque de configuración para estudiar las capacidades dinámicas. Con el argumento de que las capacidades dinámicas también se pueden usar en entornos estables, Ambrosini et al. (2009), siguiendo a Eisenhardt & Martin (2000), sugieren que el concepto genérico de las capacidades dinámicas puede ser desagregado en dos niveles distintos: las capacidades dinámicas incrementales y las de renovación, y sobre la base de Winter (2003) se menciona que las capacidades dinámicas pueden necesitar ser refrescadas (de regeneración). Siendo así tres los niveles de capacidades dinámicas: incrementales (enfocadas a la mejora continua de la base de recursos), renovadoras (que actualizan, adaptan y aumentan la base de recursos), y de regeneración (que afectan las capacidades dinámicas). A continuación se desarrolla un poco más sobre cada nivel desde la concepción de Ambrosini et al. (2009):

Cuadro 4. Niveles de capacidades dinámicas.

PRIMER NIVEL: CAPACIDADES DINAMICAS INCREMENTALES	SEGUNDO NIVEL: CAPACIDADES DINAMICAS DE RENOVACIÓN	TERCER NIVEL: CAPACIDADES DINAMICAS DE REGENERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Las capacidades dinámicas incrementales hacen referencia a las capacidades relacionadas con la mejora continua de la base de recursos de la empresa. - Se da en un proceso casi continuo. - Se percibe un entorno estable. - Son simples e iterativos. - Se basan en la mejora incremental y continua de los 	<ul style="list-style-type: none"> - Las capacidades dinámicas de renovación refrescan, adaptan y aumentan la base de los recursos. - Ha de ser aplicado periódicamente. - Se utilizan para sostener un flujo en entornos cambiantes. Refrescan y renuevan la naturaleza de la reserva de recursos. - Pueden erosionar rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las capacidades dinámicas de regeneración afectan el conjunto actual de las capacidades dinámicas, y pueden provenir de adentro de la empresa o entrar a ella desde el exterior, por medio de cambios en el liderazgo o por cambio externos. - Permiten a la empresa alejarse de las prácticas anteriores hacia nuevas capacidades dinámicas.

<p>recursos existentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es probable que sean repetibles e incrustado en la empresa. - La necesidad de ajustes y mejoras a los recursos de la empresa se mantiene, a pesar de que el ritmo de cambio es lento y su magnitud es limitada. - No es probable una necesidad de mejora continua. - Aunque este tipo de capacidad dinámica trae un cambio adaptativo a la base de recursos, las formas en que estos cambios se efectúan no cambian. - Los procesos son internos a la organización. - Se utilizan para mejorar continuamente la base de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventajas de los recursos pueden convertirse en desventajas si no se intentan actualizar el stock de recursos. - Se crean o se introducen nuevos recursos, o se combinan los recursos de nuevas maneras. - Se desarrollan y se incrustan en la empresa a medida que progresan a través del tiempo, por medio de la acumulación de experiencia e inversiones específicas. - Debe haber un mantenimiento de estas capacidades dinámicas, lo cual implica costes. - Sin la renovación, la organización no sería capaz de sobrevivir y prosperar en condiciones de cambio. - Los procesos son internos a la organización. - Se utilizan para ajustar la mezcla de las acciones de recursos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su objetivo es mejorar capacidades dinámicas existentes o incorporarlas nuevas. - Ayuda a explicar por qué algunas empresas encuentran el éxito en la cara de la turbulencia del entorno, mientras que sus competidores no. - Vienen en muchas formas, pero pueden ser muy similares a las capacidades de renovación. - Tienen un impacto indirecto sobre la base de recursos. - Los procesos pueden ser internos o externos a la organización. - Trabajan indirectamente mediante la incorporación de nuevas capacidades dinámicas en la empresa. - Se utilizan cuando los gerentes perciben una interrupción a su entorno que hace que el conjunto actual de las capacidades sea inadecuada.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia. A partir de Ambrosini et al. (2009).

Como hemos mencionado, utilizaremos este enfoque para conceptualizar la ambidestreza organizativa como una capacidad dinámica, cuyo enfoque nos permite estudiar la explotación, la exploración y la ambidestreza como diferentes tipos de capacidades dinámicas. Por tanto, es

indispensable analizar brevemente la propuesta de Ambrosini et al. (2009), para poder explicar la nuestra.

Por tanto, esta clasificación de tres niveles de capacidades dinámicas de Ambrosini et al. (2009) trata de comprender cómo las empresas se reconfiguran a sí mismas. Las capacidades dinámicas se construyen, y son procesos de organización en el sentido más general (Helfat et al., 2007) o rutinas (Zollo & Winter, 2002) que pueden incrustarse en la empresa a través del tiempo. Se emplean para volver a configurar la base de recursos de la empresa mediante la eliminación de los recursos en descomposición o la recombinación de recursos antiguos en formas nuevas (Sirmon & Hitt, 2003).

Cuando las capacidades dinámicas actuales de la empresa son percibidas como insuficientes para impactar la base de recursos de la organización, estas necesitan ser renovadas. En este contexto, la empresa necesita un conjunto de capacidades dinámicas para actuar sobre el conjunto existente de capacidades dinámicas actuales, lo que le permite cambiar su base de recursos en nuevas formas (Helfat et al., 2007). Las capacidades dinámicas regenerativas permiten a la empresa alejarse de las prácticas de cambio anteriores hacia nuevas capacidades dinámicas.

El propósito de las capacidades dinámicas regenerativas es incorporar nuevas, o mejorar las capacidades dinámicas existentes. Estas capacidades, como cualquier otra capacidad dinámica vienen en muchas formas, incluso pueden ser muy similares a las capacidades renovadoras, pero la diferencia clave es que mientras que las capacidades de renovación operan

directamente en la base de recursos, las capacidades regenerativas impactan en las capacidades dinámicas renovadoras o incrementales, las cuales tienen un impacto indirecto en la base de recursos. Por lo tanto, la capacidad regenerativa tendría un impacto en las capacidades de renovación existentes, llevando a cambios en las capacidades renovadoras, lo que conduce a la creación de nuevos recursos (Ambrosini et al., 2009).

Las capacidades dinámicas incrementales y de renovación impactan en la base de recursos, y las capacidades dinámicas regenerativas a su vez afectan a las capacidades dinámicas incrementales y renovadoras. Cada nivel de capacidad dinámica se aplicará de acuerdo con la percepción de la dirección de dinamismo del entorno.

A continuación se ilustra como los tres niveles se relacionan entre sí.

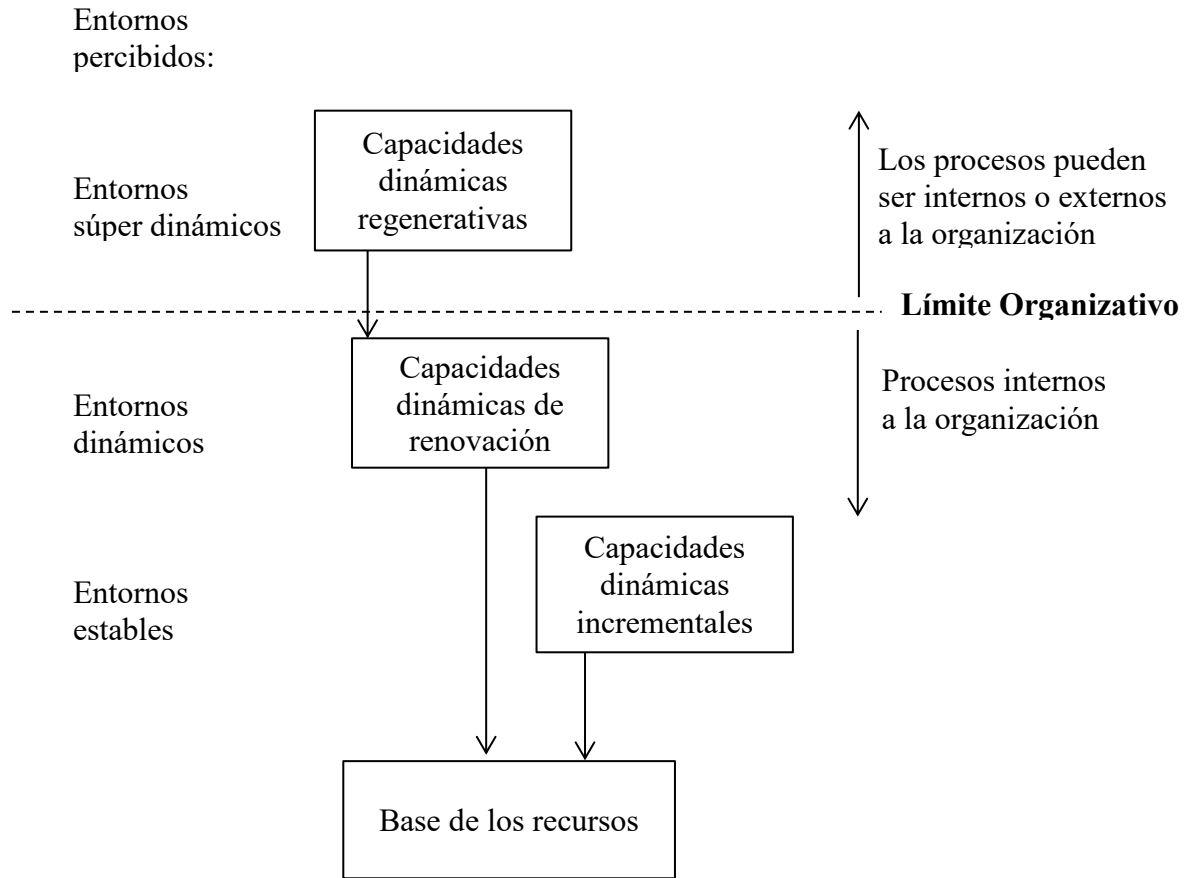


Figura 3: Niveles de las capacidades dinámicas

Fuente: Adaptado de Ambrosini et al. (2009)

Bajo este enfoque de capacidades dinámicas de Ambrosini et al. (2009) se plantea conceptualizar la ambidestreza organizativa como una capacidad dinámica y cómo afecta la base de recursos de la empresa, como sigue:

1. La explotación puede ser vista como una capacidad dinámica incremental, puesto que como se vio con anterioridad, esta capacidad está basada en el conocimiento existente para originar resultados predecibles y mejoras incrementales (*Ver características explicadas en el Cuadro 4*), manteniendo su valor en entornos estables. Son simples e iterativos, es probable que sean repetibles, estén incrustados en la empresa, y mejoren

continuamente la base de recursos. Aunque su conceptualización como capacidad dinámica puede ser discutida por su naturaleza estable, es ampliamente reconocido que la línea que separa las capacidades dinámicas y las capacidades operacionales es borrosa (Helfat & Winter, 2011), por lo que esto dependerá de su uso. Por tanto, la explotación como capacidad dinámica es vista como la habilidad de hacer mejoras en sus recursos existentes, llevando a la transformación dinámica de nuevas competencias.

2. La exploración puede ser vista como capacidad dinámica renovadora, debido a que se basa en la creación de nuevos conocimientos, que origina resultados que no son predecibles e involucra altos costes para su desarrollo y mantenimiento (*Ver características explicadas en el Cuadro 4*). Igualmente, crea, amplía o modifica la base de recursos usando nuevos conocimientos para adaptarse a entornos cambiantes. Creemos que la exploración puede ser vista en un nivel más de capacidades (segundo nivel) que la explotación (primer nivel), ya que las organizaciones tienden a tener una mayor dificultad para su desarrollo (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; O'Reilly & Tushman, 2004).
3. Finalmente, cuando en una organización se da un equilibrio y sinergias entre sus capacidades de explotación y exploración, podríamos hablar de una capacidad regenerativa. Entre otros aspectos, porque se desarrollan habilidades o conocimientos para competir en existentes y nuevos mercados (*Ver características explicadas en el Cuadro 4*). La ambidestreza posee la capacidad de alterar la combinación de sus rutinas de explotación y exploración, permitiendo el cambio de su base de recursos en nuevas formas, es decir, que la ambidestreza es una capacidad dinámica de tercer nivel que permite el equilibrio de las capacidades dinámicas de explotación y exploración. Lo

anterior siguiendo el estudio de Ambrosini et al. (2009), donde el objetivo de las capacidades dinámicas regenerativas es actuar sobre otras capacidades dinámicas, ya sea cambiando su forma o alterando la combinación de las mismas. Por lo cual, desde este marco, consideramos que ambidestreza implica más que perseguir explotación y exploración simultáneamente, también considera la captura de los beneficios de ambas, su integración estratégica, y el desarrollo de habilidades que le permitan competir en mercados existentes y nuevos, incrementando su probabilidad de supervivencia frente a cambios en el entorno (O'Reilly & Tushman, 2008). Por lo que una organización ambidiestra involucra también el desarrollo de sinergias entre la explotación y exploración, permitiendo así el aprendizaje, la integración y la reconfiguración entre estas; pudiendo alterar la combinación de sus rutinas de explotación y exploración, lo que facilita el cambio de su base de recursos en nuevas formas.

Por consiguiente, a continuación se ilustra la conceptualización de la ambidestreza como capacidad dinámica con base en el planteamiento de Ambrosini et al. (2009). Cuya perspectiva nos ha permitido discutir la explotación, la exploración y la ambidestreza como diversos tipos de capacidades dinámicas, además de analizar los modos de adaptación más adecuados acorde al dinamismo del entorno.

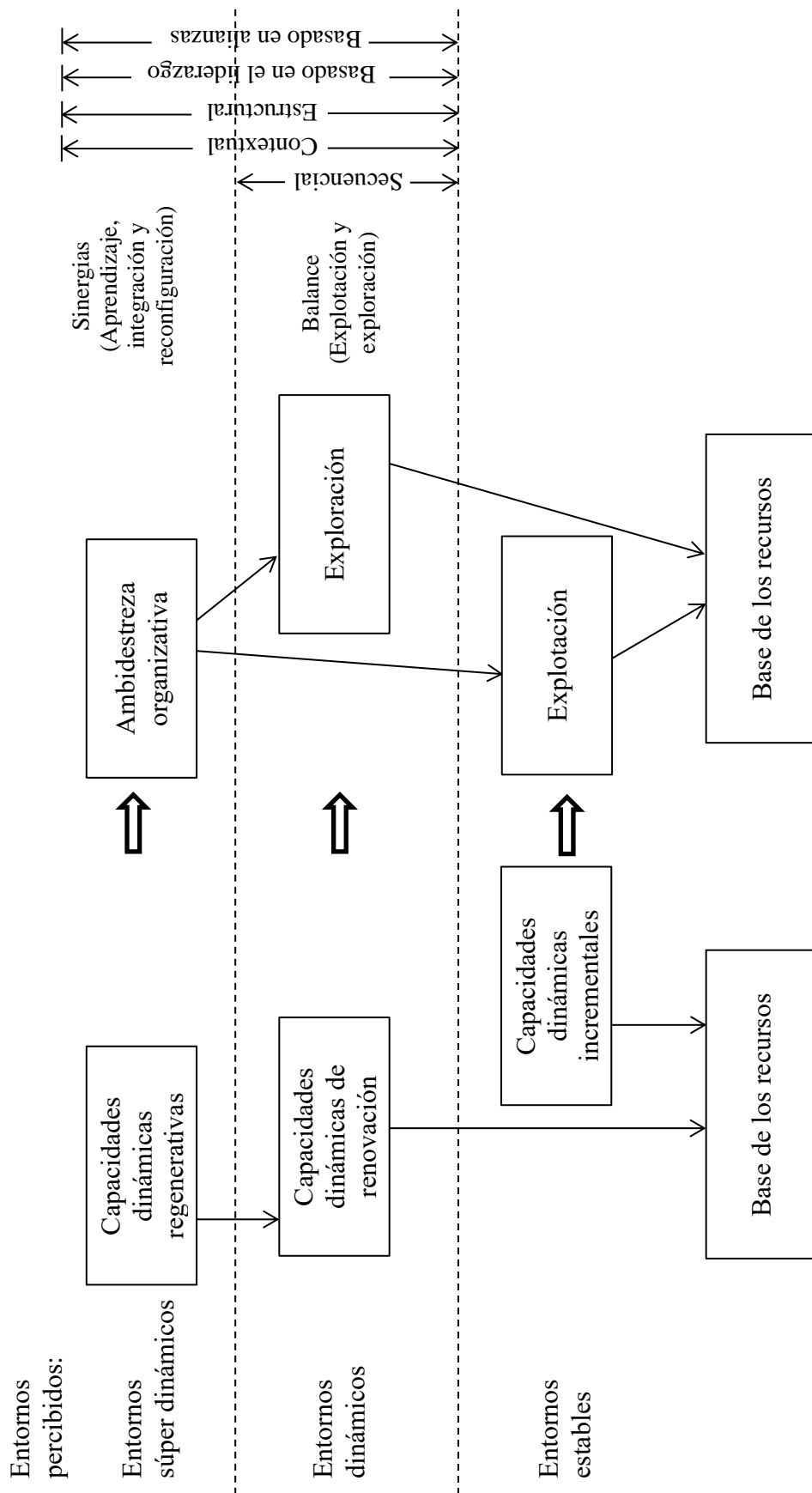


Figura 4: Ambidestreza como capacidad dinámica
Fuente: Elaboración propia. A partir de Ambrosini et al. (2009).

Así como las capacidades dinámicas dependen del dinamismo del entorno (estable, dinámicos, súper dinámicos), así también las capacidades de explotación, de exploración y de ambidestreza dependen del entorno de la empresa. Por ello, siguiendo a Ambrosini et al. (2009) y O'Reilly & Tushman (2013) se deduce lo siguiente:

- En aquellos *entornos estables*, en los cuales no se sufren cambios significativos ya que son predecibles, es donde se presenta la explotación sin darse la exploración, por lo que las organizaciones sobreviven con innovaciones incrementales, asegurando consigo la mejora continua de la base de recursos.
- En aquellos *entornos dinámicos*, en los cuales las empresas se enfrentan a cambios rápidos e impredecibles, y donde es más probable que las ventajas de los recursos se erosionen rápidamente, las empresas requieren desarrollar capacidades incrementales y renovadoras; por lo que para asegurar su supervivencia es necesario que se presenten tanto la capacidad de explotación como la de exploración. Creemos que el modo también juega un rol importante para el desarrollo de ambas capacidades, por lo que en este entorno dichas capacidades pueden darse en modo secuencial o simultáneos (contextual, estructural, basado en el liderazgo y basado en la alianza estratégica). El modo elegido dependerá de los atributos organizativos (Birkinshaw et al., 2016).

- En aquellos *entornos súper dinámicos*, en los cuales el entorno es turbulento y los cambios externos no son lineales y discontinuos, se da la necesidad de un entorno con sinergias, es decir, donde se permita el aprendizaje, el aprovechamiento, la integración y la reconfiguración entre las capacidades de explotación y de exploración; es por ello que al no solo requerirse un equilibrio entre estas capacidades sino también unas sinergias para garantizar la supervivencia organizativa, se da una capacidad dinámica regenerativa de ambidestreza. Esta se puede desarrollar con modos simultáneos (contextual, estructural, basado en liderazgo y basado en la alianza estratégica), donde cada una de ellas tiene un papel fundamental. La ambidestreza contextual es la más difícil de conseguir debido a los cambios disruptivos o discontinuos presentes; la ambidestreza estructural evolucionará hacia unidades más integradas, en la que el liderazgo es necesario para dirigir dichas unidades; y la ambidestreza basada en alianzas estratégicas brinda una cooperación entre los participantes interdependientes, por ello es la más necesaria.

Debido a lo anterior se cree que las organizaciones empiezan enfocándose primeramente en el desarrollo de una capacidad de explotación, debido a que permite conseguir resultados a corto plazo por su naturaleza, sin incurrir en elevados costes. Por su parte, para que la organización pueda adaptarse a los cambios del entorno necesita desarrollar una capacidad de exploración (segundo nivel entre las capacidades dinámica) en la cual se incurren en mayores costes para su progreso y mantenimiento, siendo sus resultados menos predecibles. Pero para que una organización logre la ambidestreza, se deben generar sinergias entre los resultados producidos por ambas capacidades, para así poder integrar y aprovechar aquellos resultados

obtenidos de las actividades de exploración en actividades de explotación y viceversa, transformando y recombinando sus capacidades de explotación y exploración.

Los gerentes subestiman que el dinamismo del entorno genera riesgos para la estrategia, derivados de que la empresa no actualice su stock de recursos a un ritmo adecuado. Alternativamente, los gerentes podrían cambiar la base de recursos a un ritmo no justificado por el grado real del dinamismo del entorno, lo cual podría tener resultados de rendimiento positivo si como consecuencia de estos cambios proactivos la empresa obtiene una ventaja sobre los competidores y, posiblemente, redefiniendo las bases de la competencia. Contrario a ello, existe un riesgo de que un cambio excesivo resulte en la destrucción de recursos valiosos (Ambrosini et al., 2009).

A continuación, y con la finalidad de profundizar en cómo se manifiesta la ambidestreza en aspectos claves de la organización, en el siguiente epígrafe se presenta una revisión literaria de la relación existente de la ambidestreza y el rendimiento y la supervivencia de la organización.

1.6 Ambidestreza, rendimiento y supervivencia

Como hemos estudiado, en la literatura se evidencia un consenso en el estudio del equilibrio de las actividades de explotación y exploración en la organización, así como también se ha resaltado el efecto que tiene la ambidestreza sobre el rendimiento y la supervivencia de las organizaciones. Tal es el caso de O'Reilly & Tushman (2013), por ejemplo, quienes estudian la influencia de la

organización ambidiestra en condiciones de incertidumbre, y evidencian unas tasas de supervivencia más alta, un mejor rendimiento financiero y una mayor innovación.

La ambidestreza permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno, y producir un desempeño superior (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Jansen et al., 2006; Lubatkin et al., 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008). Según Simsek (2009), la exploración y explotación mejoran el rendimiento de la empresa al permitir que una organización sea innovadora, flexible y efectiva, sin perder aquellos beneficios de estabilidad, rutina y eficiencia (Ikhsan, Almahendra, & Budiarto, 2017).

Por un lado, la explotación implica mejorar las tecnologías y métodos actuales para desarrollar productos comercialmente viables (Katila & Ahuja, 2002), no requieren grandes inversiones, y contribuyen en la generación de altos y seguros retornos positivos a corto plazo (Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004). Y aunque las organizaciones que se centran sólo en la explotación pueden ser capaces de aumentar sus ingresos y ganancias a corto plazo, puede que no sean tan capaces de seguir el ritmo de los cambios del entorno. Con los niveles adecuados de las actividades de explotación, las actividades de exploración pueden mejorar el rendimiento a largo plazo de una organización (Cao et al., 2009). Por su parte, la exploración implica grandes y costosas inversiones para el desarrollo de innovaciones (Jansen et al., 2006) que permite a la empresa buscar nuevos segmentos de mercado (Benner & Tushman, 2003) y obtener un alto rendimiento a futuro (He & Wong, 2004). Las organizaciones que sólo se centran en actividades de exploración pueden ser capaces de adaptarse a los cambios y ser innovadoras, pero pueden no ser capaces de obtener un retorno sobre el capital invertido (Raisch & Birkinshaw, 2008). Motivo

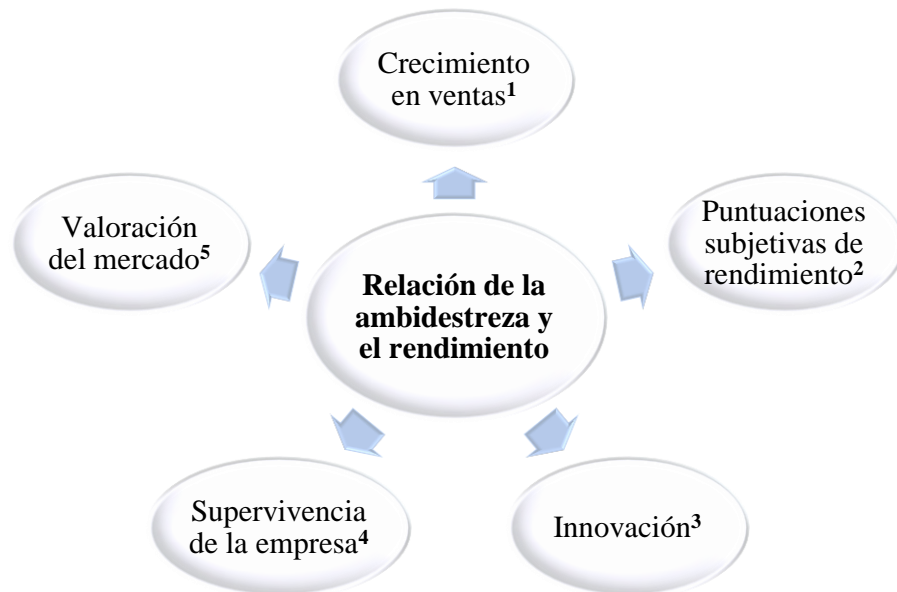
por el cual, un equilibrio saludable entre la exploración y explotación es esencial para la supervivencia a largo plazo y el éxito de una organización. Algunos autores señalan que las empresas que logran equilibrar ambas capacidades, explotan y rentabilizan su conocimiento actual, y simultáneamente, exploran nuevos horizontes de conocimiento que garantizarán su viabilidad futura (Rothaermel & Alexandre, 2009). Por lo que en la literatura organizativa se enfatiza que una empresa es ambidiestra cuando al explorar y explotar al mismo tiempo, logran un rendimiento superior que aquellas empresas que se enfocan en una de las actividades a expensas de la otra (Gschwantner & Hiebl, 2016; Guisado-González, González-Blanco, & Coca-Pérez, 2017; Tushman & O'Reilly, 1996).

Una empresa ambidiestra tiene la capacidad de gestión para competir en un mercado maduro (donde la eficiencia, el costo y la explotación son cruciales), y ampliar nuevos productos y servicios en un mercado emergente (donde la velocidad, la flexibilidad y la exploración son críticos) (Tushman & O'Reilly, 1996). Por ello, las empresas tienen que ser capaces de equilibrar las innovaciones de exploración y de explotación para lograr un mejor rendimiento (Chang & Hughes, 2012).

En línea con los principios básicos de la Teoría de Recursos, se sostiene que las organizaciones necesitan explotar sus recursos existentes para generar ingresos y ganancias, explorar nuevas oportunidades y recursos, y crear innovaciones y adaptarse a los cambios que surjan (Gschwantner & Hiebl, 2016). Dentro de las actividades de exploración se incluye la orientación de nuevos grupos de clientes, investigación de nuevas tecnologías o la incursión en nuevos segmentos de mercado (Lubatkin et al., 2006), estas actividades (entre otras) están

orientadas hacia el futuro, y abren la puerta a nuevas oportunidades de negocio, lo que permite la adaptación a los cambios del entorno y el crecimiento (Raisch & Birkinshaw, 2008). Por su parte las actividades de explotación incluyen la mejora de la calidad y la intención de incrementar el nivel de automatización para la reducción de costes (Lubatkin et al., 2006), estas actividades (entre otras) son importantes para cosechar ganancias a corto plazo (Kammerlander, Burger, Fust, & Fueglistaller, 2015). Algunos investigadores que han demostrado que la participación en las actividades de exploración y de explotación ejercen una influencia positiva sobre el rendimiento de la empresa, entre los más citados se expone: Lubatkin et al. (2006) encontraron una asociación positiva entre ambidestreza y desempeño en una muestra de 139 PYMES de Nueva Inglaterra. De manera similar, Cao, Gedajlovic, & Zhang (2009) reportaron una relación positiva entre las formas de ambidestreza y el desempeño en una muestra de empresas con sede en China. Además, He & Wong (2004) encontraron sustento en la interacción entre la explotación y la exploración sobre el crecimiento de las ventas (Patel, Messersmith, & Lepak, 2013).

Igualmente, otros investigadores han estudiado en gran medida si la ambidestreza organizativa, como sugiere la teoría, está asociada con el rendimiento de la empresa. A continuación y siguiendo a O'Reilly & Tushman (2013) se evidencia un patrón claro de las relaciones:



¹Auh & Menguc, 2005; Caspin-Wagner, Ellis, & Tishler, 2012; Geerts, Blindenbach-Driessen, & Gemmel, 2010; Han & Celly, 2008; He & Wong, 2004; Lee, Lee, & Lee, 2003; Lin, Yang, & Demirkan, 2007; Nobeoka & Cusumano, 1997; Venkatraman, Lee, & Iyer, 2006.

²Bierly & Daly, 2007; Burton, O'Reilly, & Bidwell, 2012; Cao et al., 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Markides & Charitou, 2004; Masini, Zollo, & Wassenhove, 2004; Schulze, Heinemann, & Abedin, 2008.

³Adler et al., 1999; Burgers, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2009; Eisenhardt & Tabrizi, 1995; Katila & Ahuja, 2002; Mcgrath, 2001; Phene, Tallman, & Almeida, 2012; Rothaermel & Alexandre, 2009; Rothaermel & Deeds, 2004; Sarkees & Hulland, 2009; Tushman, Smith, Wood, Westerman, & O'Reilly, 2010; Yang & Atuahene-Gima, 2007.

⁴Cottrell & Nault, 2004; Hensmans & Johnson, 2007; Hill & Birkinshaw, 2014; Kauppila, 2010; Laplume & Dass, 2012; Mitchell & Singh, 1993; Piao, 2010; Tempelaar & Van Den Vrande, 2012; Yu & Khessina, 2013.

⁵Goosen et al., 2012; Uotila, Maula, Keil, & Zahra, 2009; Wang & Li, 2008.

Figura 5: Relación de la ambidestreza con el rendimiento organizativo.

Fuente: Elaboración propia. A partir de O'Reilly & Tushman (2013).

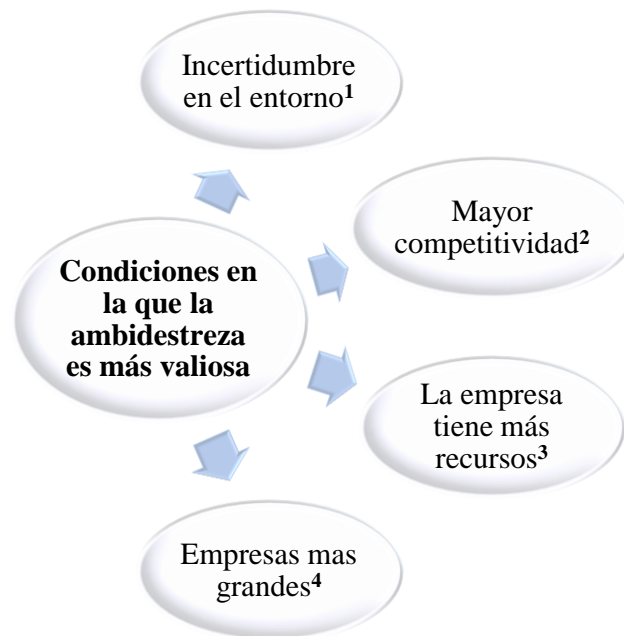
Igualmente, en nuestra revisión de la literatura, hemos evidenciado una gran cantidad de trabajos que relacionan la ambidestreza con resultados financieros (Cao et al., 2009; De Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2013; Derbyshire, 2014; Gabler, Ogilvie, Rapp, & Bachrach, 2017; Gualandris, Legenvre, & Kalchschmidt, 2018; Han & Celly, 2008; He & Wong, 2004; Jansen,

Capítulo 1: Fundamentos teóricos de la ambidestreza organizativa

Simsek, & Cao, 2012; Jansen et al., 2006; Kauppila, 2015; Li & Huang, 2012; Lin, McDonough, Lin, & Lin, 2013; Lin, Yang, & Demirkan, 2007; Lubatkin et al., 2006) y con aspectos operacionales y de innovación (Atuahene-Gima, 2005; Benitez, Castillo, Llorens, & Braojos, 2018; Kristal, Huang, & Roth, 2010; Lee et al., 2017)

A pesar de utilizar diferentes medidas de ambidestreza, variables, niveles de análisis y muestras de diferentes industrias, los resultados que vinculan la ambidestreza con el desempeño son robustos. Estos estudios han documentado los efectos de ambidestreza en la organización, unidades de negocio, proyectos, a nivel individual, entre otros.

Según O'Reilly & Tushman (2013) otros estudios sobre los antecedentes de la ambidestreza han demostrado que es más valiosa en condiciones de incertidumbre, mayor competitividad, mayores recursos y empresas más grandes, como sigue :



¹ Caspin-Wagner, Ellis, & Tishler, 2012; Goosen et al., 2012; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005; Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Sidhu, Volberda, & Commandeur, 2004; Siggelkow & Rivkin, 2005; Tempelaar & Van Den Vrande, 2012; Uotila, Maula, Keil, & Zahra, 2009; Wang & Li, 2008; Yang & Atuahene-Gima, 2007.

² Auh & Menguc, 2005; Bierly & Daly, 2007; Caspin-Wagner et al., 2012; Geerts, Blindenbach-Driessen, & Gemmel, 2010.

³ Cao et al., 2009; Goosen et al., 2012; Sidhu et al., 2004; Tempelaar & Van Den Vrande, 2012.

⁴ Yu & Khessina, 2013; Lin, Yang, & Demirkan, 2007.

Figura 6: Condiciones en la que la ambidestreza es más valiosa

Fuente: Elaboración propia. A partir de O'Reilly & Tushman (2013).

Estos estudios sugieren que la ambidestreza se asocia positivamente con el rendimiento de la empresa y que los efectos pueden depender del entorno de cada una de ellas, siendo la ambidestreza más beneficiosa en condiciones de incertidumbre y cuando hay recursos suficientes, lo que ocurre con grandes empresas. En entornos inciertos, la ambidestreza organizativa parece estar positivamente asociada con el aumento de la innovación empresarial, con el rendimiento y con mayores tasas de supervivencia (O'Reilly & Tushman, 2013).

Siguiendo con la línea de estudio, y con la finalidad de introducir algunas relaciones base de esta investigación, a continuación se plantea explicar cómo se relacionan las capacidades dinámicas y la codificación del conocimiento (fenómeno muy similar a la formalización).

1.7 La codificación del conocimiento y las capacidades dinámicas

Existen mecanismos mediante los cuales las organizaciones desarrollan capacidades dinámicas, definidas como actividades rutinarias dirigidas al desarrollo y la adaptación de las rutinas de funcionamiento. Zollo & Winter (2002) argumentan que las capacidades dinámicas son moldeadas por la co-evolución de los siguientes mecanismos de aprendizaje: 1. La acumulación de experiencia, 2. La articulación del conocimiento, y 3. Los procesos de codificación del conocimiento.

En la presente sección nos enfocaremos en la codificación de rutinas, que es uno de los procesos de aprendizaje que configuran rutinas y capacidades dinámicas, además es un fenómeno muy similar a la formalización, temática que se estudiará en el Capítulo 2. Este mecanismo a través de procedimientos formales mejora la sostenibilidad, por ende las capacidades se vuelven robustas (Argote, 2000). Según Zollo & Winter (2002) las capacidades dinámicas surgen del aprendizaje y constituyen métodos sistemáticos para modificar las rutinas de operación.

Cuando las personas codifican su comprensión de las implicaciones de rendimiento de las rutinas internas en herramientas escritas, como: manuales, hojas de cálculo, sistemas de soporte

para la toma de decisiones, software de gestión de proyectos, entre otros, requieren de un mayor nivel de esfuerzo cognitivo. En muchos casos se incurren en costes adicionales al intensificar el esfuerzo de aprendizaje al no tener codificados los conocimientos articulados. Aunque algunas de las herramientas están dirigidas a descubrir vínculos entre acciones y resultados de rendimiento, la mayoría están destinados a proporcionar directrices para la ejecución de las tareas futuras. El proceso por medio del que se crean y actualizan estas herramientas implica un esfuerzo para entender las relaciones causales entre las que se toman decisiones y los resultados de rendimiento.

Se ha hecho énfasis en la literatura en que la codificación facilita la difusión de los conocimientos existentes, así como la coordinación y ejecución de las actividades complejas en las organizaciones. Por lo que una vez identificado y seleccionado el cambio en las rutinas de operación o si es el caso, la nueva rutina que se va a establecer, la organización debe crear un manual o una herramienta escrita para facilitar su replicación y difusión (Zollo & Winter, 2002). La formalización permite la estandarización y codificación de acciones y procesos (Foss et al., 2013).

Si bien, el principal beneficio del esfuerzo de codificación es procedente del uso con éxito de manuales o herramientas escritas, se debe saber que los individuos involucrados en el proceso necesitan formar un modelo mental de qué acciones deben ser seleccionadas y bajo qué condiciones, para tener claro que funciona, lo que no funciona y por qué. Según Zollo & Winter (2002) otros beneficios de la codificación son:

Capítulo 1: Fundamentos teóricos de la ambidestreza organizativa

- Facilitar la generación de nuevas propuestas para cambiar las rutinas actualmente disponibles, así como la identificación de debilidades y fortalezas en las variaciones propuestas al conjunto de rutinas actual.
- Economía de los requisitos de procesamiento de datos, lo que permite la toma de decisiones más eficaz (Boisot, 1998; Gavetti & Levinthal, 2000).
- Un lenguaje especializado y una comprensión causal (Cowan & Foray, 1997; Cowan, David, & Foray, 2000).

Sin embargo, para este proceso de codificación se incurren en unos costes directos que incluyen el tiempo, recursos y atención gerencial para el desarrollo y actualización de la herramienta, y costes indirectos si la codificación se realiza mal, los cuales incluyen un aumento en la tasa de fallos por una aplicación inapropiada de rutina y un aumento general de la inercia organizativa consecuente a la formalización y estructuración de la ejecución de la tarea (Cohen & Bacdayan, 1994).

Como se ha visto, a partir de una caracterización de las capacidades dinámicas como patrones sistemáticos de la actividad organizativa destinada a la generación y adaptación de las rutinas de operación, se desarrolla la codificación del conocimiento. Zollo & Winter (2002) plantean cuatro principios rectores para esta codificación: 1. El objetivo principal de la codificación debe ser desarrollar y transferir el “saber por qué” y el “saber hacer”, los cuales son esfuerzos para exponer los vínculos entre acción y rendimiento. Solo apuntar a una prescripción del proceso pierde esta ventaja y aumenta los riesgos de una aplicación inadecuada. 2. Los esfuerzos dirigidos a la codificación deben enfatizarse en un momento apropiado, pues arriesgan

la generalización apresurada, con riesgo de inflexibilidad y de la transferencia negativa del aprendizaje. Un tiempo adecuado depende de la heterogeneidad de las tareas y de la representatividad de la muestra inicial. 3. Una guía codificada debe ser aprobada por unanimidad. Los problemas de implementación son delicados. La codificación debe ser un instrumento de aprendizaje continuo. Por lo que las pruebas por adhesión son buenas para evitar una aplicación inadecuada. 4. Debe haber una estructura de apoyo, donde las discrepancias de la orientación deben estar sujetas a revisión y aprobación de un órgano que pueda evaluar el caso y no a discreción del equipo de trabajo.

Una vez contemplados algunos nexos de las capacidades dinámicas y la codificación del conocimiento (fenómeno similar a la formalización), a continuación nos adentraremos en comprender y argumentar la necesidad de estudiar el rol que juega precisamente la formalización en la ambidestreza organizativa.

1.8 La influencia de la formalización en la ambidestreza

La ambidestreza organizativa ha sido eje central en una infinidad de trabajos como se ha evidenciado en la revisión literaria expuesta con anterioridad. Debido al interés y relevancia en comprender y tener una perspectiva más completa de la ambidestreza e intentando abordar en algunas lagunas de la literatura, estudiaremos su relación con la formalización, ya que es un factor interno relevante para cualquier estructura organizativa y un soporte para llevar a cabo las actividades en la organización.

De manera particular se han evidenciado trabajos previos que muestran que la formalización es una variable importante, la cual puede estar conectada con la ambidestreza. Sin embargo, la cuestión de si la formalización genera capacidad de ambidestreza, o frena la exploración, o si fomenta la explotación, aún no está resuelta, y hay trabajos que apuntan en ambas direcciones. Si bien existen trabajos que prueban que la formalización reduce la innovación, existen otros que por el contrario concluyen que no necesariamente impide la innovación y el cambio, sino que los puede facilitar.

Puntualmente, la mayor controversia encontrada en la literatura es la relación existente entre la formalización y la exploración; ya que en principio pareciese que la formalización puede obstaculizar la exploración, sin embargo, también se ha evidenciado que la formalización alienta a buscar otras fuentes de información, a pensar creativamente, a dejar a un lado las acciones preestablecidas e involucrarse en nuevos enfoques. Lo anterior se debe a que la creación de conocimiento puede ser estimulada, y el trabajo puede facilitarse, con las regulaciones y procedimientos (Craig, 1995).

Además, las normas sobre cómo realizar el trabajo pueden ser coercitivas o facilitadoras (Adler & Borys, 1996), y esto tendrá un efecto sobre la ambidestreza. Se debe reconocer que la mayor parte de la investigación se ha centrado en diferentes grados de formalización, y no ha prestado la suficiente atención a los diferentes tipos de formalización (facilitadora y coercitiva), lo que sin duda tendrá un efecto sobre las capacidades de exploración, al igual que sobre las capacidades de explotación y sobre la ambidestreza organizativa. Por ello, y con el fin de estudiar en profundidad la relación entre formalización y ambidestreza, y ser más certeros en la

obtención de conclusiones, se pretende estudiar la relación empírica específica entre la formalización facilitadora y coercitiva con la capacidad de ambidestreza, de exploración y de explotación (Ver Capítulo 4).

A continuación, y para entender a profundidad este fenómeno, el próximo capítulo se dedicará al estudio de la formalización.

CAPÍTULO 2.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA FORMALIZACIÓN

...El ingenio de los hombres se aviva al ver y al leer mucho...

Miguel de Cervantes

En este segundo capítulo de la primera parte estudiaremos la temática correspondiente a la formalización, la cual ha sido ampliamente acogida como el grado en que las actividades de trabajo están definidas por reglas y procedimientos regulados por medio de documentación escrita. La formalización está presente en prácticamente la totalidad de las organizaciones, por lo que es necesario estudiar su naturaleza y entender su funcionamiento. En ella se prescribe cómo, cuándo y quién debe realizar las diversas tareas en una organización.

La formalización suele intensificarse cuando las organizaciones crecen, ya sea por su gestión o por condiciones de su entorno, y algunas de ellas desarrollan características tan extremas que pierden gran parte de su flexibilidad.

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

Aunque con facilidad se puede considerar que la coordinación de actividades es una de las nociones fundamentales de la formalización, existen otras nociones que la justifican. La formalización se utiliza para conseguir la eficiencia productiva con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas, también se utiliza para evitar la desigualdad entre clientes o cuando se evidencia una ambición arbitraria de orden por parte de la dirección (Hernan-Gómez Barahona, Guerras Martín, García-Tenorio Ronda, & De la Fuente Sabaté, 1997; Lloria, 2004). De aquí la importancia de estudiar aquellos procedimientos, programas y políticas normalizadas que ayudan a simplificar la organización.

La presente investigación tiene el propósito de contribuir a una mejor comprensión de la formalización mediante la descripción y el análisis de su contenido. Primeramente se estudiarán los mecanismos de integración y coordinación para entender su origen; seguido de su concepto y aspectos generales; las formas y grados de la formalización; la diferencia y relación conceptual entre las rutinas y la formalización; su vínculo con algunos aspectos importantes en la organización; el estudio de la formalización y las metas organizativas; y el estudio del rol de la confianza y la formalización.

Para la consecución de nuestros objetivos, y siguiendo con la línea de trabajo, a continuación comenzaremos la revisión teórica sobre la formalización.

2.1 Mecanismos de integración y coordinación. Orígenes de la formalización

Los mecanismos de integración y coordinación explican las formas en que las organizaciones coordinan e integran su trabajo, y tienen un carácter *horizontal o lateral* y un carácter *vertical*. A continuación se explican cada uno de ellos.

Aquellos con carácter *horizontal* presentan funciones que interactúan entre sí, los sistemas son medidos y gestionados, con frecuencia son requeridos equipos interfuncionales para dirigir asuntos críticos, y la información y el trabajo son compartidos entre las funciones. Por su parte, aquellos con carácter *vertical* presentan funciones que tienen mínima interacción con otras, los sistemas solo se examinan cuando hay problemas, los empleados no se implican en la toma de decisiones o es restringida, y no se comparte información de manera regular entre las funciones.

Dichos mecanismos de carácter horizontal están compuestos en dos grandes grupos: los *mecanismos de carácter formal* y los *mecanismos de carácter informal*. Mientras que los *mecanismos de carácter formal* son establecidos de una manera consciente y deliberada, los *mecanismos de carácter informal* coordinan individuos o unidades de una manera más espontánea e informal.

Por su parte, los *mecanismos de carácter formal* se subdividen en *mecanismos de coordinación estructural* y de *coordinación no estructural*, en función de que estén vinculados a puestos directivos u órganos específicos. Los *mecanismos de coordinación estructural* son

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

diseñados e implementados para coordinar actividades, y suelen estar vinculados a puestos directivos o a órganos determinados. Estos mecanismos, se dividen en *integradores*, referente a individuos o grupos que coordinan distintas unidades, y en *grupos formales*, referente a individuos que comparten un propósito en común están comprometidos con un *output* determinado. Y los *mecanismos de coordinación no estructural* son caracterizados por no crear órganos o puestos, pero constituyen un complemento singular a los mecanismos estructurales, facilitando consigo la organización del trabajo, aquí se estudia la normalización de procesos de trabajo, de habilidades y de resultados.

En cambio los *mecanismos de carácter informal* se subdividen en: la *socialización* y la *adaptación mutua*, donde la *socialización* se refiere a la medida en la cual los miembros de la organización se sienten parte de la empresa; y la *adaptación mutua*, que obtiene la coordinación del trabajo por medio de procesos simples de la comunicación informal, como el que se da entre dos operarios.

Por su parte, los mecanismos de integración que tienen un carácter *vertical*, han sido estudiados desde cuatro características organizativas. Donde en la primera de ellas, se define el número de *niveles jerárquicos* de la organización, la cual es una dimensión fundamental de la estructura y conlleva a que la organización sea más alta o más plana. La segunda característica es referente al establecimiento de *la forma y el tipo de delegación de capacidad de toma de decisiones* que la organización ha de elegir para cumplir con sus fines y objetivos, lo anterior da cabida a que en la organización exista una toma de decisiones centralizada. La tercera característica es referente a los *sistemas de medición, evaluación y control del desempeño*, es

decir, formas de diseño y procedimientos técnicos, los cuales permiten evaluar las diferentes tareas y actividades que se realizan en una organización. La cuarta característica corresponde a los *sistemas de recompensas y ordenación de incentivos*, los cuales son aquellos mecanismos de diseño habitual requeridos para conseguir ordenar los incentivos de tal forma que cuando los miembros de la organización busquen sus propios objetivos, estén buscando los de la organización.

Estas dos últimas características organizativas, aunque se pueden considerar vinculadas a este mecanismo de integración de carácter vertical porque dependen de la jerarquía organizativa, también están íntimamente relacionadas con el mecanismo de coordinación no estructural de la normalización de resultados, ya que sirven de base para la fijación de objetivos tanto organizativos como de rendimiento y desempeño personal.

A partir de la anterior revisión teórica basada en Lloria (2004), se ha elaborado una síntesis gráfica de los mecanismos de integración y coordinación a nivel organizativo ya explicados, los cuales se consideran útiles para esta investigación, y se explicita en la Figura 7 denotada a continuación:

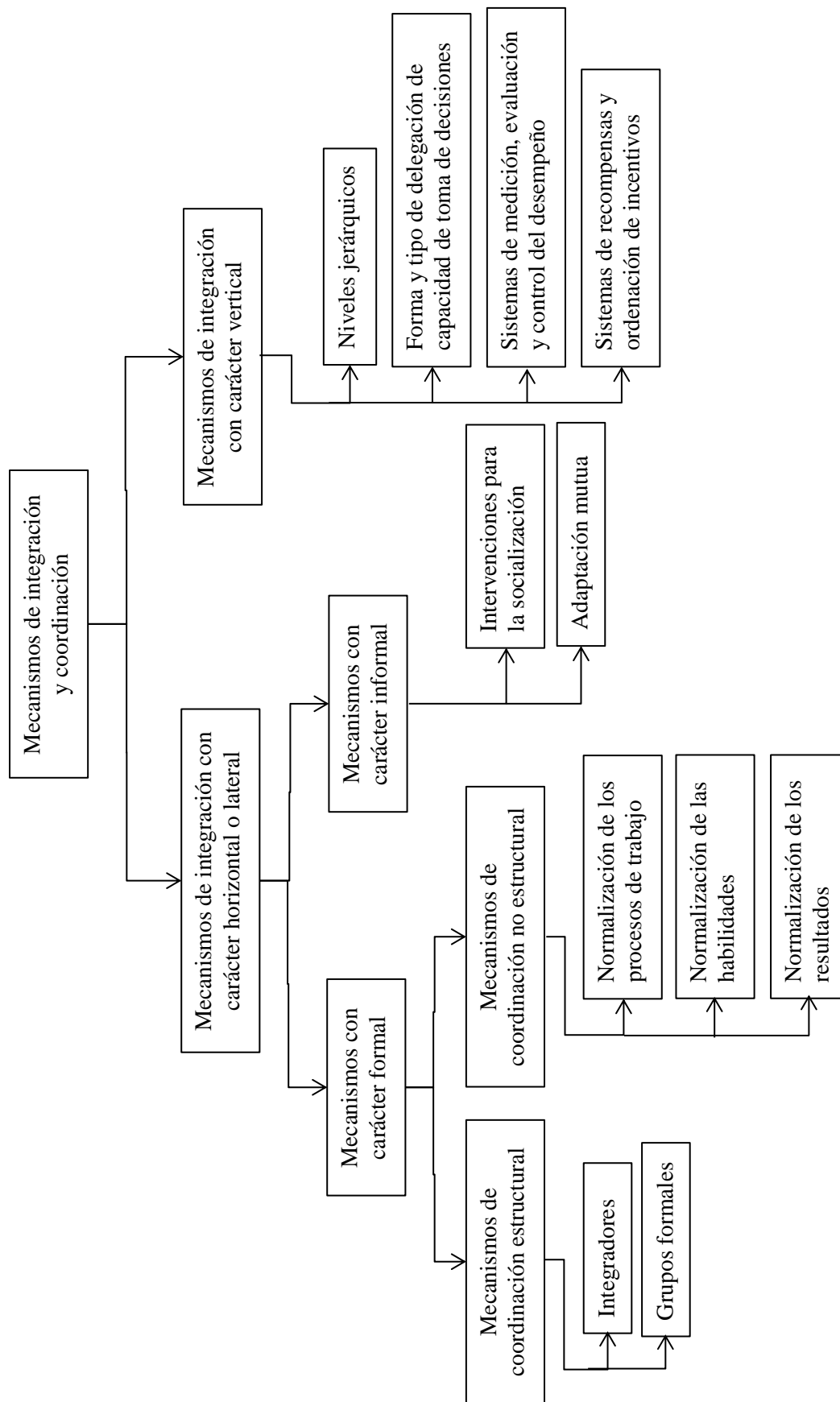


Figura 7. Mecanismos de integración y coordinación
Fuente: Elaboración propia. A partir de Lloria (2004).

Una vez presentados de forma general los distintos mecanismos de integración y coordinación, revisaremos brevemente los cinco mecanismos de coordinación que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo (Mintzberg, 1984), para posteriormente focalizarnos en estudiar la naturaleza y funcionamiento de aquella coordinación de proceso de trabajo a la que se denomina *formalización*. Esta representa un mecanismo sumamente ajustado que se observa cuando las tareas requieren una coordinación minuciosamente predeterminada.

La actividad organizativa necesita de dos requisitos opuestos pero fundamentales: La división del trabajo en las diversas tareas a desempeñarse, y la coordinación de las mismas. Mintzberg (1984) precisa que la estructura de una organización se define meramente como un conjunto de todas las formas en que puede dividirse el trabajo en las diversas tareas, consiguiendo posteriormente su coordinación.

Mintzberg (1984) concreta que son cinco los mecanismos de coordinación que explican las formas en que las organizaciones coordinan su trabajo, a saber: 1. Adaptación mutua, 2. Supervisión directa, 3. Normalización de los procesos de trabajo, 4. Normalización de los resultados del trabajo y 5. Normalización de las habilidades del trabajador. Estos mecanismos son considerados como parte fundamental de la estructura organizativa y como el aglutinante para mantenerla unida. A partir de la revisión teórica de Mintzberg (1984), se ha elaborado una síntesis de cada uno de estos mecanismos, los cuales se consideran útiles para esta investigación, y se explicita en el Cuadro 5 denotado a continuación:

Cuadro 5. Mecanismos de control.

	MECANISMOS DE CONTROL	CONSECUCIÓN DE LA COORDINACIÓN DEL TRABAJO	A CARGO DE QUIEN ES EL CONTROL DEL TRABAJO	TIPO DE ORGANIZACIONES EN QUE SE PUEDE PRESENTAR
	Adaptación mutua	Por medio de la comunicación informal.	Entre operarios.	Organizaciones sencillas – Menos de 5 empleados.
	Supervisión directa	Al responsabilizarse una persona de los demás.	Entre directivos y operarios.	Organizaciones menos sencillas – Más de 6 empleados.
Se reduce la necesidad de una comunicación continuada	Normalización de los procesos de trabajo	Cuando el contenido del trabajo queda programado o especificado.	Del analista a los procesos de trabajo.	Todas las organizaciones.
	Normalización de los resultados del trabajo	Al especificarse los resultados.	Del analista a las habilidades y conocimientos de los que hacen el trabajo – “ <i>habilidades e inputs</i> ”.	Todas las organizaciones.
	Normalización de las habilidades del trabajador	Cuando se especifica el tipo de preparación necesario para la realización del trabajo.	Del analista a los outputs.	Todas las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia. A partir de Mintzberg (1984).

Los *mecanismos de coordinación formales* son uno de los mecanismos más relevantes en la coordinación de actividades. Nos centramos en esta investigación en la normalización de los procesos de trabajo, la cual surge con frecuencia en los estudios de los componentes de la estructura formal, y está vinculado a la estandarización de los procesos en que se deben ejecutar las tareas. Según Moreno-Luzon & Lloria (2008) la variable de diseño utilizada para la normalización de los procesos de trabajo es conocida como: *la formalización del comportamiento*, y esta puede ser interpretada de forma estricta o de forma amplia. La interpretación estricta, hace referencia a la forma en que actúa la organización, la cual está

regulada mediante documentos escritos, es decir, documentos correspondientes a instrucciones del trabajo. La interpretación amplia, hace referencia a las reglas de estricto cumplimiento, la estandarización de procesos y los diferentes procedimientos, estén o no especificados en documentos.

Se puede considerar que la coordinación de actividades es una de las mociones fundamentales de la formalización, pero existen otras mociones que la sustentan. La formalización se utiliza para conseguir la eficiencia productiva con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas, también se utiliza para evitar la desigualdad entre clientes o cuando se evidencia una ambición arbitraria de orden por parte de la dirección (Hernan-Gómez Barahona et al., 1997; Lloria, 2004).

Con de la finalidad de profundizar en el tópico de la formalización, iniciaremos explorando su concepto y algunos aspectos generales de la misma.

2.2 Concepto de formalización

La formalización es un concepto estudiado por muchos investigadores, entre ellos Michaels et al. (1988), quienes sugieren que el desarrollo de directrices detalladas de los procedimientos operativos son adecuados para mejorar la coordinación. La formalización se mide por la proporción de puestos de trabajo codificados y el rango de variación que se tolera dentro de las reglas que definen dichos puestos de trabajo, cuanto mayor es la proporción de empleos

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

codificados y menor es el rango de variación permitido, es más formalizada la organización (Hall, Johnson, & Haas, 1967).

A continuación se ilustran conceptos que han trascendido en la literatura y que son pilar para entender el concepto de formalización.

Cuadro 6. Definición de formalización.

DEFINICION	AUTOR
El grado en que las prácticas estándares, políticas y responsabilidades de la posición se formalizan explícitamente.	House & Rizzo (1972)
El control de las actividades de trabajo por normas y procedimientos administrativos.	Organ & Greene (1981)
Es el grado en que las actividades de trabajo se definen formalmente por reglas administrativas, políticas y procedimientos (Ford & Slocum, 1977).	Michaels et al. (1996)
Es el grado en el que las decisiones y las relaciones de trabajo se rigen por reglas formales, políticas y procedimientos estándar.	Daugherty et al. (1992)
Normas y procedimientos escritos que rigen las actividades de los empleados (Rousseau, 1978).	Adler & Borys (1996)
El grado en el que las relaciones de trabajo, las actividades y las decisiones son coordinadas por normas y procedimientos explícitos formales.	Welker & De Vries (2005)
Es el grado en que las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones se formalizan o escriben (Khandwalla, 1977).	Jansen et al. (2006); Chang & Hughes (2012); Marabelli et al. (2012)
Acciones de la organización, reguladas por medio de documentación escrita, es decir, manuales de procedimientos o directrices e instrucciones para el lugar de trabajo.	Moreno-Luzon & Lloria (2008)
Se refiere al grado en que las reglas y los códigos describen una tarea en particular, proporcionan guías para la toma de decisiones, instrucciones e información (Hage, 1965; Pugh et al. 1963).	Mom et al. (2009)

Se refiere al grado en el que las reglas formales, políticas, estándares y procedimientos rigen las decisiones y las relaciones de trabajo (Fredrickson, 1986).	Pertusa-Ortega et al. (2010)
Es el grado en el que las reglas, procedimientos, instrucciones, la responsabilidad y las comunicaciones están formalizados o escritas (Deshpande & Zaltman, 1982),	Wei, Yi, & Yuan (2011)
Medida en que la toma de decisiones de la empresa se basa en procedimientos formalmente documentados y explicados - planes y políticas (Dyer & Song, 1998; Schminke, Ambrose, & Cropanzano, 2000).	De Clercq et al. (2013)
Grado en que se permite la estandarización y codificación de acciones y procesos.	Foss, Lyngsie, & Zahra (2015)
Grado en que la organización usa las reglas y los procedimientos formales (Damanpour, 1991).	Eva, Prajogo, & Cooper (2017) Ateş, Van Raaij, & Wynstra (2018)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

De las definiciones expresadas con anterioridad, las cuales han sido ampliamente utilizadas en la literatura, hemos elaborado una definición propia del concepto para su comprensión: La formalización es el grado en que las actividades de trabajo se definen formalmente por las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones que están reguladas por medio de documentación escrita, es decir, manuales de procedimientos o directrices para el lugar de trabajo. Esta definición proporciona una descripción sintética de las características que deben estar presentes para describir el fenómeno de la formalización. Los procedimientos formalizados enfatizan en el seguimiento de las reglas y procedimientos, creando patrones de conducta y procesos para regular el comportamiento de los empleados, y que estén alineados con la organización (Eva et al., 2017).

El grado en el que se formalizan los procesos de trabajo se ha relacionado en gran medida sobre como el diseño de la organización influencia la innovación y el aprendizaje (como Jansen

et al. 2006). La literatura también ha sugerido que la formalización puede tener efectos contradictorios de actitud en función de si se observa como tipo facilitador o como tipo coercitivo (Adler & Borys, 1996), conceptos que se estudiarán en epígrafes posteriores.

La formalización en exceso puede inducir a la rigidez estructural, aumentar el trabajo en papel, y absorber grandes cantidades de tiempo de los individuos para el proceso de planificación y la supervisión de las actividades de coordinación (Covin & Slevin, 1988; Zahra, 1991), lo cual puede ralentizar el proceso de toma de decisiones en la organización. En contraste, una formalización adecuada puede utilizarse para permitir la planificación y secuenciación exacta de las acciones integradas entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. La formalización puede considerarse una alternativa de bajo costo a la coordinación por medio de equipos ad hoc y comités multifuncionales (Foss, Lyngsie, & Zahra, 2013). De esta forma la gerencia puede estar más enfocada en tratar asuntos que necesitan atención inmediata.

2.3 Aspectos generales de la formalización

La formalización es el parámetro de diseño por medio del cual los procesos de trabajo de la organización son normalizados. Según Mintzberg, (1984) el comportamiento puede formalizarse de tres diversas maneras como sigue:

- 1. La formalización según el puesto de trabajo:* donde se le es atribuido al puesto de trabajo unas características de comportamiento, documentándolo por regla general en la

descripción formal del mismo. De igual forma, el empleado puede recibir instrucciones sobre su puesto de trabajo.

2. **La formalización según el flujo de trabajo:** donde se le es atribuido al flujo de trabajo unas características de comportamiento, en vez de vincularlo al puesto de trabajo.
3. **La formalización según las reglas:** A diferencia de las dos maneras de formalización anteriores, la organización puede establecer diversas reglas para cualquier tipo de trabajo, ya sea de puestos de trabajo, de flujos de trabajo o de trabajadores. Se formulan por escrito y son recopiladas en un manual de procedimientos.

Sin embargo cualquiera que sea el medio de formalización; tanto la formalización según el puesto de trabajo, el flujo de trabajo o las reglas; tienen iguales repercusiones sobre la persona quien realiza el trabajo. Según Bjork (1975) las organizaciones formalizan dicho comportamiento con la finalidad de reducir su variabilidad y poder controlarla e incluso predecirla, para luego coordinar las actividades. Por tanto, estas son utilizadas para cuando las tareas requieran una coordinación minuciosa ya establecida. Por ejemplo, un piloto de avión debe conocer los procedimientos de aterrizaje antes de iniciar el ascenso.

Los investigadores han debatido durante mucho tiempo las ventajas y desventajas de la formalización. Sin embargo, los efectos de la formalización dependen de la forma en que esta se implementa, y el diseño del trabajo es una contingencia clave para su implementación exitosa (Juillerat, 2010). Las organizaciones que están formalizadas totalmente son organizaciones precisas, es decir, no tienen confusiones puesto que todos los empleados saben exactamente qué

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

hacer en cada situación que se presente. La formalización también es usada para garantizar consistencia mecánica que conlleva a una producción eficiente y para garantizar la imparcialidad ante los clientes.

Según Ramus, Vaccaro, & Brusoni (2017) las reglas y procedimientos formales que están bien definidas en la organización proporcionan pautas claras, resuelven la ambigüedad de rol, reduce la variabilidad, y acelerar la toma de decisiones. En su estudio evidenciaron tres puntos claves que aporta la formalización: 1. La definición de procedimientos escritos: que garantiza la satisfacción del cliente, asesora a los trabajadores, define roles y responsabilidades en los departamentos, 2. Claridad sobre roles y objetivos: que garantiza el cumplimiento de tareas definidas, y una alineación entre objetivos y rendimiento, y 3. Claridad sobre la estrategia general: que garantiza un enfoque a los objetivos de la organización, y contribuye de los procedimientos al logro de los objetivos. Lo anterior trae como consecuencia la disminución de discrepancias y malentendidos relacionados con las tareas entre las partes. Particularmente una retroalimentación de la formalización, como lo son las revisiones sistemáticas de desempeño, permite u obliga a las partes establecer medidas claras de los comportamientos, para la obtención de resultados deseados en la organización (Zhang, Li, & Huang, 2017).

A continuación se ilustran algunos sectores y/o industrias estudiados por distintos académicos, lo que demuestra la importancia de la formalización en las organizaciones.

Cuadro 7. Estudios sobre la formalización.

AUTOR	TIPO DE ESTUDIO	SECTOR/INDUSTRIA DE IMPLEMENTACION
Hall, Johnson, & Haas (1967)	Empírico	Medidas a nivel educativo, comercial, militar, gubernamental, la industria manufacturera, religiosas y organizaciones penales.
Dewar, Whetten, & Boje (1980)	Empírico	Organizaciones de servicios sociales y de mano de obra.
Organ & Greene (1981)	Empírico	Fabricantes de equipos electrónicos y materiales de construcción, empresa de productos de papel.
Podsakoff, Williams, & Todor (1986)	Empírico	Farmacias de tres hospitales - Medio oeste. Empleados del gobierno – Occidente. Empleados del departamento en salud mental- Medio oeste.
Michaels et al. (1988)	Empírico	Fabricantes de materiales de construcción industriales, miembros de la asociación nacional de gestión de compras.
Adler (1991)	Cualitativo	Sistemas de fabricación flexible.
Daugherty, Stank, & Rogers (1992)	Empírico	Empresas de almacenamiento.
Michaels, Dubinsky, Kotabe, & Un Lim (1996)	Empírico	La industria de productos electrónicos - EE.UU., Japón y Corea.
Hult & Ferrell (1997)	Empírico	Corporaciones multinacionales estratégicas de negocio.
Lane & Lubatkin (1998)	Empírico	Alianzas de I + D entre las compañías farmacéuticas y de biotecnología.
Ahrens & Chapman (2004)	Cualitativo	Cadena de restaurantes - Reino Unido.
Welker & De Vries (2005)	Empírico	Empresas de producción.
Adler (2005)	Empírico	Empresas banca, manufactura, venta al por menor, al por mayor, atención sanitaria, seguro, y gobierno.
Jansen, Van den Bosch, & Volberda (2006)	Empírico	Empresa de servicios financieros – Europa.
Hult, Ketchen, & Chabowski (2007)	Empírico	Cadenas de suministro.
Vlaar, Van Den Bosch, & Volberda (2007b)	Cualitativo	Servicios financieros – Europa.
Lin, Peng, & Kao (2008)	Empírico	La industria de información electrónica – Taiwan.
Mom, Van den Bosch, & Volberda (2009)	Empírico	Diferentes industrias manufactureras y de servicios: electrónica, servicios financieros, contabilidad y servicios profesionales, telecomunicaciones y productos químicos.
Jørgensen & Messner (2009)	Cualitativo	Producción – Dinamarca.

Pertusa-Ortega, Zaragoza-Sáez, & Claver-Cortés (2010)	Empírico	Empresas de petróleo y energía, materiales básicos, industria y construcción, bienes de consumo, servicios de consumo, servicios financieros, tecnología y las telecomunicaciones – España.
Rahmat & Shah Ali (2010)	Empírico	Empresas de construcción - proyectos de remodelación.
Menguc & Auh, (2010)	Empírico	Industrias de alta tecnología, incluida la tecnología de la información, ordenadores y software; la electrónica y equipo eléctrico y científico; productos farmacéuticos y biotecnología; y componentes de automoción – Canadá.
Ganesh & Joseph (2011)	Empírico	Fabricación, banca, servicios financieros, tecnología de la información, farmacia, investigación y desarrollo.
Chang & Hughes (2012)	Empírico	Industrias manufactureras y de servicios - Escocia <i>Manufactureras</i> : equipos de transporte, equipos eléctricos, equipos industriales y de precisión, metal, goma, piedra, vidrio y cuero, químicos y farmacéuticos, alimentos, tabaco y textiles, madera, productos de madera, pulpa y papel, Otros. <i>Servicio</i> : servicios de informática, ingeniería y arquitectura, el comercio mayorista y minorista, banca, seguros y bienes raíces, hoteles y restaurantes, servicios de transporte.
Marabelli, Frigerio, & Rajola (2012)	Empírico	Sistema bancario – Italia.
De Clercq, Dimov, & Thongpapanl (2013)	Empírico	Los sectores de manufactura, minería, construcción, transporte, mayorista, minorista y servicios – Canadá.
Medcof & Song (2013)	Empírico	Ejecutivos – China.
Mattes (2014)	Empírico	Empresas de automóviles, transporte, industria farmacéutica y empresas de TI – Alemania.
Pemer, Werr, & Bianchi (2014)	Empírico	Servicios de consultoría de gestión – Suecia.
Foss, Lyngsie, & Zahra (2015)	Empírico	Empresas de fabricación, comercio al por mayor y al por menor, transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y de servicio de comidas, información y comunicación, actividades profesionales, científicas y técnicas, y las actividades administrativas y de apoyo – Dinamarca.
Kammerlander, Burger, Fust, & Fueglistaller (2015)	Empírico	CEOs de PYMEs – Suecia.
Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018)	Empírico	Empresas manufactureras y de servicios - España.

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

En la década de 1960 en la literatura de la Teoría Organizativa se comenzó a discutir el concepto de formalización, donde Aiken & Hage definieron la misma como “el grado de estandarización del trabajo y la cantidad de desviación permitida por los estándares” (1966, p.499). Al pasar de los años, los estudios han demostrado diferentes relaciones con la formalización.

Según Mintzberg (1984) las organizaciones que están fundamentadas en la formalización para conseguir una coordinación, son organizaciones burocráticas. Afirmación que Pugh, Hickson, & Hinings (1969) previamente concluyeron en su estudio, donde la burocracia acuña a una estructura en la medida en que su comportamiento este predeterminado o sea predecible, es decir, normalizado. Puntualmente, Ganesh & Joseph (2011) indican que la formalización ha sido estudiada con amplitud tanto teórica como empíricamente en la literatura del comportamiento, la cual también se ha identificado con la burocracia organizativa. De hecho, el concepto de formalización tiene sus raíces en la Teoría de la Burocracia de Weber (1978), quien define el proceso de burocratización como el cumplimiento del negocio acorde con las normas calculables, sin tener en cuenta a las personas. El concepto de formalización es vital para la caracterización de una burocracia.

Los distintos estudios a nivel organizativo presentan diversas ópticas divergentes sobre el individuo, resultado de la burocracia. A continuación se estudiarán los puntos de vista positivos y negativos de la forma burocrática de la organización, los cuales Adler & Borys (1996) los identificaron como tipos de formalización facilitador y coercitivo.

2.4 Formas y grados de formalización

Las formas burocráticas de gestión y control a menudo han sido criticados por no ser apropiadas para las organizaciones que requieren flexibilidad (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980). Sin embargo, las organizaciones necesitan procedimientos formales bien diseñados y estructuras jerárquicas para promover la eficiencia y evitar el caos. La investigación muestra que las burocracias pueden mejorar la satisfacción, aumentar la innovación y reducir el conflicto de roles (Hoy & Sweetland, 2001). La investigación organizativa presenta en sí dos puntos de vista conflictivos del individuo, resultado de la burocracia. De acuerdo con el punto de vista negativo, la forma burocrática de la organización ahoga la creatividad, fomenta la insatisfacción y desmotiva a los empleados. Acorde con el punto de vista positivo, se proporciona la orientación necesaria y se aclaran las responsabilidades, aliviando el estrés y ayudando a los individuos a ser y sentirse más eficaces.

Gouldner (1954) en su análisis pionero de la burocracia de las organizaciones promovió dos tipos de formalización, uno representativo y uno centrado en el castigo. El representativo, está orientado en la acción y en la prevención de problemas. Mientras que el centrado en el castigo, se usan para controlar y castigar. Adler & Borys (1996), en su interés de postular un análisis más comprensivo de la formalización, conceptualizaron la formalización de manera similar pero en distintos términos, tratando de indagar en como las prácticas de trabajo se ven afectadas por las características y la implementación de estos dos tipos de formalización (Sinden, Hoy, & Sweetland, 2004).

La conceptualización de la formalización que propusieron Adler & Borys (1996), ayuda a entender la relación entre la burocracia y la motivación de los empleados. Para interpretarla identificaron dos tipos genéricos de formalización: uno facilitador y otro coercitivo – la formalización diseñada para permitir a los empleados dominar sus tareas, y la formalización diseñada para obligar al esfuerzo y el cumplimiento de las tareas, respectivamente. Adler & Borys (1996) introducen estas nociones con el fin de entender por qué la burocracia puede tener un impacto positivo o un impacto negativo en el compromiso y las actitudes de los empleados, donde si la burocracia facilita o coacciona dependerá de cómo el sistema formal está diseñado, y en cómo se organiza el proceso de diseño e implementación. Partiendo del estudio de Adler & Borys (1996), a continuación se ilustra un resumen de los aspectos y relaciones de tipo coercitivo y de tipo facilitador en investigaciones sobre la formalización de las rutinas operativas.

Cuadro 8. Formalización de las rutinas operativas – Burocracia coercitiva y facilitadora.

ASPECTOS/RELACIONES NEGATIVAS (BUROCRACIA COERCITIVA)	ASPECTOS/RELACIONES POSITIVAS (BUROCRACIA FACILITADORA)
La organización implica una abrogación de la autonomía individual. En las organizaciones que emplean como centro la función coercitiva de la burocracia, enfatizan que el trabajo es una inutilidad.	El trabajo puede ser el cumplimiento en lugar de una falta de utilidad, y la organización puede ser experimentada como un esfuerzo cooperativo en lugar de una abrogación de la autonomía. Bajo estos supuestos, los empleados aceptarán procedimientos formales de trabajo que están diseñados e implementados adecuadamente, los cuales facilitarían la ejecución de tareas y por tanto aumentarían el orgullo de los empleados (Deming, 1986).
Rousseau (1978) estudió varios departamentos de una empresa de electrónica y una estación de radio, en las que evidenció una relación positiva entre formalización con las ausencias, propensión al abandono, el estrés físico y psicológico; y una relación negativa entre formalización con la innovación y la satisfacción en el trabajo.	La formalización reduce el rol de conflicto y la ambigüedad, lo que aumenta la satisfacción del trabajo y la reducción de los sentimientos de alienación y el estrés.

<p>Arches (1991) en su estudio de los trabajadores de servicios sociales, encontró una relación negativa entre formalización con la satisfacción en el trabajo; y Kakabadse (1986) encontró una formalización de tareas y procesos de trabajo asociado positivamente con los sentimientos de impotencia y la auto-distanciamiento. Por su parte Bonjean & Grimes (1970) encontraron una formalización de procedimientos y reglas positivamente relacionados con el auto-distanciamiento.</p>	<p>Otros estudios han encontrado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La formalización de las actividades de trabajo está asociado positivamente con el compromiso y negativamente con la alienación entre los vendedores industriales (Michaels et al., 1988). - La formalización de los procedimientos de trabajo son positivamente relacionados con la satisfacción en el trabajo entre los guardias forestales (Snizek & Bullard, 1983). - La formalización de las actividades laborales afecta de manera positiva la satisfacción entre los médicos (Stevens, Diederiks, & Philipsen, 1992).
<p>Walton (1985) propone un modelo de nuevo compromiso donde supone las normas y procedimientos para sustituir, en lugar de complementar o estimular. Dice que las principales alternativas a un método coercitivo, son el mando y control de gestión.</p>	<p>Los procedimientos para la formalización de las partes más rutinarias de su conjunto de tareas, mejora su eficacia y su subjetiva autoeficacia (Bandura, 1977).</p>
<p>Si la formalización quebranta el compromiso de los empleados y genera insatisfacción, se deduce que también limita la innovación, ya que los empleados en los entornos formales tienen poca motivación para contribuir a las complejas tareas. Burns & Stalker (1961), Thompson (1965), y Bennis (1966) son emblemáticos de una amplia literatura argumentando que la burocracia es una forma ineficaz de la organización para hacer frente a la innovación, el cambio y la complejidad del entorno.</p>	<p>La idea de un tipo de facilitadores de la formalización es consistente con Blau (1963) encontrando que los procedimientos buenos son aquellos vistos como recursos valiosos que ayudan a los profesionales a satisfacer las necesidades de los clientes.</p>
<p>De Walton (1985) que los procedimientos son un sustituto en lugar de un complemento de compromiso. Donde en vez de proporcionar a los empleados acceso a un aprendizaje organizativo y de mejores prácticas, los procedimientos coercitivos están diseñados para forzar el cumplimiento renuente y extraer esfuerzo.</p>	

Fuente: Elaboración propia. A partir de Adler & Borys (1996).

Siguiendo el Cuadro 8, donde se ilustran los aspectos y relaciones de tipo coercitivo y facilitador, intentaremos comprender aún más estos dos tipos de formalización en la burocracia. La *formalización coercitiva* es específica para las reglas de la organización, con el objetivo de producir un sistema infalible. La naturaleza de este tipo de formalización radica básicamente en la imposición de su lógica a los miembros de la organización, y son análogos a los modelos tradicionales de control de la organización, donde la atención se centra en la vigilancia de la adhesión a los objetivos y normas planificados previamente. Los procedimientos coercitivos frustran la comunicación abierta, fomentan la desconfianza, los problemas son vistos como obstáculos y conducen a la obediencia ciega a las reglas. Por el contrario, la *formalización facilitadora* es específica para los diseños de las reglas de la organización que tienen en consideración la inteligencia de los trabajadores, son diseñadas para permitir a los empleados hacer frente a las contingencias inevitables con mayor eficacia, y especifica las características que deben poseer los sistemas formales para que puedan fomentar la eficiencia y la flexibilidad. Los procedimientos facilitadores invitan al diálogo, promueven la confianza, los problemas son vistos como oportunidades y facilitan la resolución de problemas (Ahrens & Chapman, 2004; Jørgensen & Messner, 2009; Sinden et al., 2004). Por lo cual, las actitudes de los empleados son más negativas cuando funcionan para coaccionar el esfuerzo y el cumplimiento de los empleados, y sus actitudes son más positivas cuando la formalización permite dominar mejor sus tareas (Wouters & Wilderom, 2008).

Siguiendo a Hoy & Sweetland (2001), Johari & Yahya (2009), Pogrebnyakov, Kristensen, & Gammelgaard (2017) y Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018), a continuación se resumen algunas de las características principales de la formalización facilitadora y coercitiva:

Cuadro 9. Características de los tipos de formalización.

FORMALIZACIÓN FACILITADORA	FORMALIZACIÓN COERCITIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Permite participar en un diálogo interactivo. - Ve los problemas como oportunidades. - Fomenta la confianza. - Aprende de los errores. - Facilita la resolución de problemas. - Se anticipa a lo inesperado. - Facilita la cooperación. - Fomenta la innovación. - Se da la flexibilidad. - Hay seguridad laboral. - Se da la participación de los empleados. - Hay coordinación para mejorar. - Se le otorgan a los empleados autonomía. - Se entiende la lógica de los procedimientos de trabajo. - Las reglas ayudan a los empleados a completar sus tareas, ya que brindan orientación de las tareas y ayuda a la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frustra la comunicación bidireccional. - Ve los problemas como obstáculos. - Fomenta la desconfianza. - Castiga los errores. - Hay miedo a lo inesperado. - Se siguen estrictamente las reglas. - Hay frustración con la resolución de problemas. - Se promueve el control y el cumplimiento. - Se da la rigidez. - Hay inseguridad del empleado. - Las iniciativas de los empleados es limitada. - Hay estrés laboral. - Las desviaciones de los estándares son considerados con sospecha.

Fuente: Elaboración propia. A partir de Hoy & Sweetland (2001), Johari & Yahya (2009), Pogrebnyakov et al. (2017) y Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018).

De acuerdo con la Teoría de Contingencia, los resultados de actitudes negativas atribuidas a la formalización son a menudo debido a una mala alineación de los requisitos de las tareas y al diseño de la organización, también se ha argumentado que la mala selección de empleados es el culpable de los resultados negativos atribuidos a la formalización (Adler &

Borys, 1996). Por su parte, los empleados van a reaccionar de forma positiva cuando los altos niveles de formalización están asociados con las tareas rutinarias, y cuando los niveles bajos de formalización están asociados con tareas no rutinarias.

Ciertamente las actitudes de los empleados hacia la formalización dependen de los atributos del tipo de formalización con las que se enfrentan. Perrow (1986) ha señalado que las personas se resienten con lo que consideran reglas “malas”, mientras que las reglas “buenas” son dadas por sentido. Los procedimientos formales facilitadores permiten a los empleados tratar eficazmente con sus inevitables contingencias, donde los procedimientos proporcionan memoria de la organización que capta las lecciones aprendidas de la experiencia (Levitt & March, 1988). Según Zollo & Winter (2002) la formalización codifica rutinas de mejores prácticas, con el fin de estabilizar y difundir nuevas capacidades organizativas. La idea de un tipo de formalización facilitadora es consistente con Blau (1963), encontrando que los procedimientos “buenos” son aquellos que están vistos como recursos valiosos que ayudan a los expertos a satisfacer las necesidades de los clientes. Por el contrario, aquellos procedimientos formales coercitivos están ajustados a la caracterización de Walton (1985), donde son sustitutos en lugar de un complemento del compromiso, y en vez de proporcionar a los empleados acceso a un aprendizaje organizativo y de mejores prácticas, los procedimientos coercitivos están diseñados para forzar el cumplimiento renuente y extraer el esfuerzo. De lo anterior se logra percibir que los tipos de formalización (facilitadora y coercitiva) parecen denotar una forma de teorizar la diferencia entre los procedimientos “buenos” y “malos” ejecutados por los empleados.

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

Adler & Borys (1996) sugieren que las organizaciones se pueden caracterizar a lo largo de dos dimensiones: el *tipo* y *grado* de formalización. El *tipo de formalización* es conceptualizado desde el punto de vista que se acaba de estudiar, por su parte el *grado de formalización* es conceptualizado como la extensión de las reglas formales que rigen el comportamiento de trabajo y el grado en que se aplique (Pugh & Hickson, 1976). Este marco implica que la formalización depende tanto del tipo como del grado de las tareas rutinarias. Entonces, se pueden esperar resultados positivos de organizaciones con alto o bajo grado de formalización, siempre que sea del tipo facilitador; y se pueden esperar resultados negativos de organizaciones con alto o bajo grado de formalización, siempre que sea del tipo coercitivo.

En el siguiente cuadro se ilustra la tipología de las organizaciones en cuanto al grado y al tipo de formalización requerida por las tareas rutinarias.

Cuadro 10. Tipología de las organizaciones según el grado y tipo de formalización.

		Tipo de formalización	
		Facilitador	Coercitivo
Grado de Formalización	Bajo	Orgánica	Autocrática
	Alto	Burocracia Facilitadora	Mecánica

Fuente: Adaptado de Adler & Borys (1996).

De acuerdo con Burns & Stalker (1961), las estructuras mecanicistas son estructuras más formales y burocráticas, poco flexibles y estandarizadas, mientras que las estructuras orgánicas son menos formalizadas, más flexibles y más abiertas a la asunción de riesgos y soluciones

creativas. Partiendo de la estructura mecánica-orgánico de Burns & Stalker (1961), una estructura formal es una estructura organizativa que es mecanicista y fomenta la formalización de las prácticas de trabajo. Por el contrario, una estructura organizativa orgánica es una estructura informal y está menos formalizada. Una estructura formal es más burocrática y emplea las reglas institucionalizadas, políticas y rutinas para definir cómo las tareas se llevan a cabo (Miller & Friesen, 1984). Una mayor formalización mejora la claridad, transparencia y objetividad, en especial cuando la tarea es menos compleja y estable - rutina. La formalización también puede mejorar la eficiencia y la velocidad por medio de la racionalización del proceso de toma de decisiones (Menguc & Auh, 2010).

Los controles mecánicos, como la confianza en las reglas formales, procedimientos operativos normalizados y rutinas, pueden ser vistos como controles administrativos. Los controles orgánicos se caracterizan como un control flexible, sensible e informal, lo que refleja las normas de comunicación de la cooperación y da una apertura a un canal de comunicación y al libre flujo de información, por lo que puede ser visto como controles culturales (Ylinen & Gullkvist, 2014).

Según Adler et al., (1999) la Teoría de la Contingencia sostiene que las organizaciones serían más eficaces si están diseñadas para adaptarse a la naturaleza de su tarea principal. Las organizaciones deben adoptar una forma mecanicista si su tarea es simple, estable y su objetivo es la eficiencia; por el contrario deben adoptar una forma orgánica si su tarea es compleja, cambiante y su objetivo es la flexibilidad (Burns & Stalker, 1961). Sin embargo, Adler et al. (1999) enfatizan que en la organización puede lograr de manera combinada ambos objetivos y

que la burocracia tiene un papel fundamental. Gran parte de la naturaleza de la formalización ha sido comprendida bajo modelo Weberiano de burocracia. Las organizaciones formalizan el comportamiento con la finalidad de reducir su variabilidad, llegando inclusive a predecir y controlar. Una organización totalmente formalizada es una organización precisa, donde no hay confusiones y todos saben exactamente qué hacer. Esta conduce a una producción eficiente y garantiza la imparcialidad ante los clientes.

Antes de adentrarnos en como la formalización se manifiesta en aspectos claves de la organización y sus relaciones con diversos factores, dedicaremos el siguiente epígrafe a comprender, aclarar y diferenciar el concepto de rutinas organizativas y la formalización.

2.5 Las rutinas y la formalización

Según Pertusa-Ortega et al. (2010) la formalización y las rutinas organizativas son dos conceptos que presentan ciertas similitudes, ya que ambos conceptos hacen referencia a procedimientos y pautas de comportamiento, acción o interacción. Sin embargo, estos difieren de una manera muy significativa, debido a que las rutinas son una forma de conocimiento tácito, mientras que la formalización es forma de conocimiento explícito y esta codificada. Tanto la formalización como las rutinas pueden conducir a las organizaciones de patrones inflexibles. Según Hage & Aiken (1969), si las tareas que hay que tratar son en su mayoría rutinas, las organizaciones tienden a ser altamente formalizadas.

2.5.1 Concepto de rutinas

Stene (1940) introdujo el concepto de rutinas como patrones repetitivos e interdependientes, definición ampliamente acogida para distintos enfoques organizativos, como Nelson & Winter (2002) quienes introdujeron el concepto de rutinas en el centro del análisis del cambio organizativo y económico. Un número creciente de investigadores han seguido indagando desde entonces. Sin embargo, estos han concebido distintas ideas de lo que son las rutinas y su efecto sobre las organizaciones, lo cual ha dejado en la literatura mucha ambigüedad y por ello se hace difícil conseguir una buena comprensión de lo que son las rutinas (Becker, 2004). En la revisión de la literatura se han identificado varias fuentes de ambigüedad que aun merodean el concepto de rutinas: 1. La distinción de los patrones de actividad recurrentes individuales y colectivas; 2. El hecho de que para algunos autores el término rutinas se refiere a regularidades cognitivas (reglas, procedimientos, normalización de trabajo, etc) y 3. A los patrones de comportamiento (patrones de interacción recurrente).

Según Feldman & Pentland (2003) las rutinas organizativas son una característica central de las organizaciones y explican muchas las teorías más aceptadas. Desde que el concepto fue introducido, las rutinas han sido consideradas como el medio principal por el cual las organizaciones logran mucho de lo que hacen. Sin embargo varios investigadores la han asociado como una fuente de inercia, inflexibilidad, e incluso de inconsciencia; dicha comprensión tiene raíces en la Teoría Social, tal como se refleja en los escritos sobre la burocracia (Weber, 1947; Blau, 1963). Para bien o mal, las rutinas facilitan a la burocracia al organizar las competencias y ejercer el poder de manera eficiente, y han sido vistas como una fuente importante de flexibilidad

y cambio – metarutinas. A continuación se ilustran conceptos que han trascendido en la literatura y que son pilar para entender el concepto de rutina.

Cuadro 11. Definición de rutinas.

DEFINICION	AUTOR
Son procesos organizativos que utilizan grupos de recursos para lograr los resultados deseados.	Grant (1991)
Patrones regulares y predecibles de comportamiento, o como la forma de trabajo se lleva a cabo en la organización.	Teece, Pisano, & Shuen (1997)
Patrones estables de comportamiento que caracterizan a las reacciones de organización a estímulos internos o externos.	Zollo & Winter (2002)
Es un patrón repetitivo, reconocible de acciones interdependientes, con la participación de múltiples actores.	Feldman & Pentland (2003)
Es un comportamiento que se aprende, altamente modelado, repetitivo, o cuasi-repetitivo, fundado en parte en el conocimiento tácito y la especificidad de los objetivos.	Winter (2003)
Es un patrón de comportamiento que se sigue en repetidas ocasiones, pero está sujeta a cambios si las condiciones cambian (Winter, 1964).	Becker (2004)
Patrones flexibles que ofrecen una variedad de opciones alternativas (Koestler, 1967).	Becker (2004)
Pueden ser vistas como: patrones de comportamiento de interacción recurrente, reglas y procedimientos estándar y disposiciones.	Becker & Zirpoli (2008)
Patrones repetitivos y reconocibles de acciones interdependientes, llevadas a cabo por múltiples actores (Feldman & Pentland, 2003).	Pentland, Feldman, Becker, & Liu (2012) Pentland & Hærem (2015)
Las rutinas organizativas son formas de actividad reconocible y repetitiva en las que se participan regularmente.	Wright (2016)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

De las definiciones expresadas con anterioridad, las cuales han sido ampliamente utilizadas en la literatura, hemos elaborado una definición propia del concepto para su comprensión: Una rutina organizativa son patrones de interacción recurrentes, reconocible de acciones interdependientes, en la cual participan múltiples actores. Esta definición proporciona

una descripción sintética de las características que deben estar presentes para describir una rutina organizativa.

Según Pentland, Feldman, Becker, & Liu (2012) una rutina es identificable si los pasos dentro de cada actuación se derivan de uno a otro, como las notas de una canción. Sin embargo, las rutinas reales casi nunca se llevan a cabo por los seres humanos por sí solos, sino que se llevan a cabo por conjuntos materiales que incluyen instrumentos típicos (Latour, 2005; Leonardi, 2011; Leonardi & Barley, 2008; Orlikowski, 2007; Suchman, 2007) como es el caso de plantillas, procedimientos escritos, información sofisticada y tecnologías de comunicación. Sin estos instrumentos es seguro que la mayoría de las rutinas se detendrían.

Leonardi (2011) sostiene que los individuos y los materiales están tan entrelazados que es indistinguible diferenciar la rutina organizativa de la tecnología. Sin embargo, la literatura sobre las rutinas se ha inclinado más hacia un énfasis en los individuos (voluntarismo) que en los instrumentos (determinismo tecnológico) (Pentland et al., 2012).

2.5.2 Diferencias y relaciones entre rutinas y formalización

Debido a que en la literatura existe mucha ambigüedad de lo que son las rutinas (Becker, 2004), fácilmente se puede llegar a confundir con lo que es la formalización, ya para algunos autores el término rutinas se refiere a regularidades cognitivas (reglas, procedimientos, normalización de trabajo, etc). Es por ello que es fundamental aclarar las diferencias entre estos dos fenómenos. Una rutina organizativa son patrones de interacción recurrentes, reconocible de acciones interdependientes, en la cual participan múltiples actores; por su parte, la formalización es el

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

grado en que las actividades de trabajo se definen formalmente por las reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones, que están reguladas por medio de documentación escrita, es decir, manuales de procedimientos o directrices para el puesto de trabajo.

Argumentos previos resaltan que algunos aspectos de las rutinas pueden ser también válidos para la formalización de la estructura organizativa, ya que ambas están relacionadas con diversos instrumentos típicos, como lo son las plantillas y los procedimientos escritos; pero la formalización modifica las rutinas de mejores prácticas para estabilizar y difundir nuevas capacidades organizativas (Adler & Borys, 1996; Nelson & Winter, 1982). Particularmente, las rutinas y la formalización difieren de una manera muy significativa, debido a que las rutinas son una forma de conocimiento tácito, mientras que la formalización es una forma de conocimiento explícito y esta codificada (Pertusa-Ortega et al., 2010).

Según Adler & Borys (1996) los empleados tendrán una reacción positiva cuando los altos niveles de formalización están asociados con tareas rutinarias, y cuando los bajos niveles de formalización están asociados con tareas no rutinarias. Lo anterior ha generado controversia por parte de los críticos de la formalización, quienes están de acuerdo que la mayoría de los empleados se sentirán más satisfechos realizando tareas no rutinarias en condiciones de baja formalización, y que con una alta formalización de tareas rutinarias se generará tensión, pero no con que los empleados se sientan de manera positiva con afirmación.

La formalización codifica rutinas de mejores prácticas con el fin de estabilizar y difundir nuevas capacidades organizativas (Nelson & Winter, 2002). Las rutinas también pueden ser

documentadas con un conjunto de procedimientos o reglas formales (Feldman & Pentland, 2003).

Las rutinas organizativas también pueden reflejar una respuesta a las metas de la dirección, o a la presión del entorno, y pueden ser vistas como un producto del aprendizaje organizativo (Argote, 2000), el cual promueve la variabilidad reducida, la estandarización y la prevención de fallos. Algunos investigadores también han argumentado que las rutinas fomentan la percepción de legitimidad de las organizaciones como instituciones, ya que su comportamiento se ajusta a las normas establecidas. Rutinización también puede ser visto como un medio para imponer el control administrativo sobre la fuerza de trabajo (Braverman, 1998). Las empresas con altos niveles de formalización desarrollan métodos de rutinización para responder los requerimientos del cliente (Daugherty et al., 1992).

Como hemos observado, las rutinas y la formalización son vistos como dos términos diferentes que pueden relacionarse de una manera particular. Al igual que Moreno-Luzon, Gil-Marques, & Maceda-Lopez (2017) creemos que existe una conexión especial entre las rutinas organizativas y el trabajo de Mintzberg sobre normalización, ya que las rutinas juegan un papel importante como forma de coordinación, y pueden generarse por medio de la normalización de los procesos, normalización de los resultados y la normalización de las habilidades (estudiadas en el Cuadro 5). En términos de Mintzberg, las rutinas explícitas son el resultado de la normalización de los procesos (que adopta la forma de procedimientos facilitadores y meta-rutinas), la normalización de los resultados promueve una coordinación automática (que obliga a cumplir con los requerimientos de los clientes), y la normalización de las habilidades está vinculada a las rutinas implícitas (donde se pueden explorar y explotar soluciones). Estas tres

tipologías de normalización generan rutinas y meta-rutinas que pueden contribuir a establecer relaciones importantes, como lo es con la ambidestreza organizativa.

Debido a la importancia de esta temática, nos dedicaremos en el siguiente epígrafe a profundizar algunas relaciones relevantes y trascendentales de diversos factores organizativos con la formalización.

2.6 Vínculos importantes de la formalización

2.6.1 La formalización, la flexibilidad y la eficiencia

En la Teoría Organizativa se argumenta que la eficiencia requiere de la burocracia, y que la burocracia impide la flexibilidad. Todas las formas de flexibilidad en la organización presentan un reto, el cual es que la eficiencia necesita una forma burocrática de organización con altos niveles de estandarización, formalización, especialización y jerarquía, pero estas características de la burocracia impiden el proceso de adaptación mutua requerido para la flexibilidad, por tanto las organizaciones se enfrentan ante un desafío entre la eficiencia y la flexibilidad (Knott, 1996).

Adler et al. (1999) enfatizan en cuatro mecanismos que soportan la idea de que en la organización se puede lograr de manera combinada la eficiencia y la flexibilidad, y que el éxito de estos mecanismos depende de las características del contexto organizativo, como la formación, la confianza y el liderazgo. Entre los cuatro mecanismos se encuentran las metarutinas, el enriquecimiento del trabajo, el *switching* y el *partitioning*, los cuales pueden enfrentarse a una serie de impedimentos intrínsecos. En el caso particular de las metarutinas

(rutinas que cambian otras rutinas), algunos de los posibles impedimentos son la reducción de la motivación y del compromiso; sin embargo, dado que los empleados pueden participar en la estandarización de procesos, una metarutina bien diseñada puede proveer una estructura y una claridad del proceso que son útiles para el desempeño de las tareas, y junto con la confianza las rutinas son vistas como herramientas más que como un elemento disruptivo, animando indirectamente a una mayor flexibilidad organizativa. Según Feldman & Pentland (2003) muchas organizaciones emplean metarutinas, tales como la mejora continua y la gestión de calidad total, como un medio para generar el cambio.

Para lograr una mejor comprensión de cómo se puede resolver la tensión entre conceptos, por ejemplo formalización y flexibilización, hay que enfocarse en la naturaleza de cada uno de ellos. En este caso la formalización puede incluir elementos de flexibilización, donde su objetivo principal es el acuerdo sobre normas vinculantes que pueden ser “rutinas para aprender rutinas” y por lo tanto institucionalizar el cambio en una organización (Eisenhardt & Martin, 2000; Feldman & Pentland, 2003). De este modo, las estructuras proporcionan estabilidad y orientación, lo que las cataloga con un carácter facilitador y guía.

Como se ha visto con frecuencia en la literatura, las empresas con estructuras formales que canalizan sus acciones y procedimientos conllevan a una documentación escrita. En comparación, la flexibilización implica apartarse de dichos procedimientos prescritos hacia la autonomía y el autocontrol de las unidades de organización o bien sea, hacia los individuos competentes. Según Mattes (2014) el reto de la innovación organizativa se enraíza en la dificultad de combinar la formalización y la flexibilización, donde se debe partir de la idea de

que las organizaciones deben conciliar las orientaciones contradictorias para complementarse entre sí, en lugar de ser mutuamente excluyentes, por ejemplo: la explotación y la exploración, la estabilidad y el cambio, la formalización y la flexibilización. En el estudio de Medcof & Song (2013) se encontró que aunque menos formalización puede soportar mayor flexibilidad y la improvisación, tiene la desventaja de reducir la transparencia del proceso, la retroalimentación del desarrollo y el rendimiento.

A continuación se explica otro vínculo importante en la literatura de la formalización: la formalización y el conocimiento, donde se deroga la idea de que la creación del conocimiento está limitada cuando las reglas formales dominan.

2.6.2 La formalización y el conocimiento

La formalización no solo tiene un vínculo importante con la eficiencia y la flexibilidad, también se puede utilizar para controlar las decisiones administrativas arbitrarias y evitar un trato desigual hacia los clientes (Hernan-Gómez Barahona et al., 1997).

Algunos autores también consideran que las normas organizativas restringen la creación de conocimiento (Von Krogh, 1998), y que las posibilidades de comunicación e interacción entre miembros se limitan, por lo que las nuevas ideas parecen sufrir un impedimento cuando las reglas formales dominan. Lo anterior podría llevar a la errónea idea de que los individuos crearían más conocimiento sin reglas. Sin embargo, los intentos para integrar y utilizar nuevos

conocimientos sin una estructura formal seguirá siendo desorganizado e ineficaz (Okhuysen & Eisenhardt, 2002).

Se cree que la formalización si podría beneficiar a la generación de conocimiento, su uso y su aplicación para mejorar el rendimiento. Lo anterior debido a que la formalización: 1. Mejora la colaboración y cooperación entre el personal, 2. Facilita la transferencia interfuncional de conocimiento explícito por medio de reglas, 3. Permite la circulación del conocimiento, y 4. Reduce la ambigüedad. La formalización utiliza los procedimientos formales para hacer frente a las contingencias, puesto que incluye las mejores prácticas aprendidas de la experiencia y los incorporados en la memoria de la organización (Adler & Borys, 1996).

La formalización puede conllevar a un contexto en el que el trabajo puede ser seguro y familiar. Teniendo en cuenta una percepción amplia del concepto, también es viable afirmar que la formalización puede ser compatible con el trabajo cualificado y un mecanismo fundamental en la creación de conocimiento. Algunas razones de lo anterior son (Moreno-Luzon & Lloria, 2008):

1. Las normas y reglamentos de una organización no impiden necesariamente la innovación y el cambio, por el contrario, puede alentarla cuando se utiliza con eficacia, debido a que la creación de conocimiento no es producida de forma espontánea. Sin embargo, esto no implica que la innovación debe ser un proceso estandarizado, pero un cierto grado de estandarización en la innovación puede ser útil (Craig, 1995).

2. La estandarización de los procesos de trabajo puede ser una condición previa para la creación de conocimiento.
3. La estandarización abarca las mejores prácticas y facilita la difusión de las ideas de mejora.
4. Los procesos estandarizados son depósitos del conocimiento de la organización.

Las reglas tienden a ser abstractas y pueden guiar en distintos cursos de acción para lograr un objetivo (Feldman & Pentland, 2003). Las reglas también son útiles para encontrar una solución a un problema o alcanzar un objetivo, pero no proporcionan detalle alguno sobre la solución. Por lo tanto, cada individuo es libre de interpretar las normas y procedimientos de manera diferente, acorde a sus conocimientos y experiencias previas, lo cual intrínsecamente conduce a la generación de nuevos conocimientos (Pertusa-Ortega et al., 2010).

De aquí que la formalización beneficia a la generación de conocimiento, la que a su vez mejorará el rendimiento organizativo. Es por ello que a partir de este punto nos adentramos en como la formalización se manifiesta en aspectos claves de la organización, tales como en el rendimiento y la innovación.

2.6.3 La formalización, la innovación y el rendimiento

La formalización es un componente estructural considerado como una influencia importante en el rendimiento de una organización (Walker & Ruekert, 1987). La formalización mejora el rendimiento por medio de la eliminación de la ambigüedad, desarrollando consigo reglas y

procedimientos para rutinizar las actividades repetitivas y clarificar las prioridades (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968; Walker & Ruekert, 1987).

Algunos teóricos organizativos indican que las organizaciones formalizadas tienden a ser menos innovadoras que las organizaciones menos formales, ya que la formalización aumenta la probabilidad de que los procesos sean reactivos, como lo es la resolución de problemas; en lugar de que sean proactivos, como lo es la búsqueda de oportunidades (Fredrickson, 1986). Sin embargo, otros investigadores como Adler (1992) hace mención a que la formalización y la estandarización del sistema parecen facilitar y no obstaculizar la innovación. De igual manera Pierce & Delbecq (1977) y Zaltman & Duncan (1977) han argumentado que las organizaciones burocráticas/mecanicistas les va bien en la implementación de innovaciones, pero mal en la generación de las mismas.

De la Teoría Institucional que las empresas que adoptan enfoques de formalización y estandarización de las tareas de innovación, son a menudo simplemente una búsqueda de legitimidad simbólica, y buscan conservar su capacidad innovadora amortiguando su núcleo técnico de dicha burocracia asfixiante (Meyer & Rowan, 1977; Meyer, Scott, & Deal, 1980; Scott, 2014; Westphal, Gulati, & Shortell, 1997).

La formalización fomenta ciertas deliberaciones en la empresa, de tal forma que aclara los procesos organizativos, y actúa como de manera integradora. Según Fréchet & Goy (2017), en la literatura se ha encontrado que los planes de negocio aumentan el rendimiento y la supervivencia de nuevas empresas, e incluso se ha encontrado evidencia de un efecto positivo de la planificación formal estratégica en la innovación de las empresas.

La investigación ha tratado de relacionar la formalización y el rendimiento, y también ha tratado favorecer la relación entre formalización e innovación. A continuación se señalan aspectos coadyuvantes hacia esta relación. De Daugherty et al. (1992) que:

- Las empresas formales tienen una dirección claramente definida, donde se trabaja sistemáticamente para ejecutar los planes trazados.
- La formalización mejora la comunicación interna: El personal empleado por las empresas formalizadas entienden la misión y los objetivos de la empresa, y saben cómo reaccionar en situaciones de presión.
- La formalización mejora la comunicación externa: La empresa es más sensible a las nuevas necesidades de los clientes, por medio del monitoreo rutinario del entorno del mercado. La retroalimentación permite identificar problemas y oportunidades relacionados con el cliente.
- Las empresas formalizadas utilizan información relacionada con el cliente para mejorar el posicionamiento estratégico.
- Las empresas formalizadas crean la capacidad de poder hacer más por sus clientes. Esto por medio del uso de herramientas informáticas y tecnologías para ayudar en el servicio de monitoreo y los niveles de calidad.
- Con la formalización interna se asegura una revisión sistemática de las operaciones internas para mantener los estándares de calidad. Estos controles formales garantizan la disponibilidad de información cuantitativa. Igualmente la evaluación interna representa un poderoso procedimiento de control.

- En general los clientes se sienten más cómodos cuando las acciones de sus proveedores son predecibles y claramente comunicados.

También se reconoce que una formalización muy alta puede traer efectos negativos, haciendo que los acontecimientos parezcan más controlables de lo que realmente son (Vlaar, Van den Bosch, & Volberda, 2006), tales como:

- Un foco de atención rígido o inadecuado, lo que puede conllevar a ignorar factores críticos e interpretaciones incongruentes con la realidad.
- Se puede convertir fácilmente en un formalismo, causando rigidez y una pérdida de la creatividad y la flexibilidad.
- Los intentos formales para enunciar, deliberar y reflexionar sobre las cuestiones, pueden implicar altos costes que obstaculizan la interacción entre individuos si sus beneficios no están claramente definidos.
- Puede introducir sesgos y errores, si se reflejan de forma inadecuada los resultados y los comportamientos deseados.

La formalización se debe considerar como un medio para lograr la coordinación, el control y la legitimidad, además de hacer frente a los problemas de comprensión en las relaciones inter-organizativas, lo que implica que se debe reorientar la atención de los tipos de formalización de coercitivo a facilitador (Adler & Borys, 1996; Zollo & Winter, 2002) para asumir una posición más central. Podsakoff et al. (1986) sugieren que el efecto global de la formalización de la organización sobre las actitudes de los individuos puede ser constructivo.

La formalización permite al gerente de la organización estar operando continuamente en un estado de crisis con reglas y procedimientos bien definidos, la organización estaría en condiciones de reaccionar a las peticiones especiales con eficiencia operativa. Sin embargo, las empresas interesadas en enfocar el negocio de manera formal, deben enfrentarse a un proceso de cambio organizativo; la manera en que se implementen dichos cambios tendrá un efecto sobre el rendimiento de la empresa. Por ello Daugherty et al. (1992) proponen un proceso estándar que se puede usar para su implementación.

Primeramente se debe determinar el alcance del cambio y asignar la responsabilidad a quien corresponda, quien tiene la autoridad para diseñar los cambios de nivel inferior a los procedimientos y rutinas diarias necesarias para efectuar la formalización. A partir de la exhaustiva revisión teórica de Camp (1989) y Daugherty et al. (1992), se ha elaborado una síntesis del proceso a seguir para la implementación de un programa de formalización:

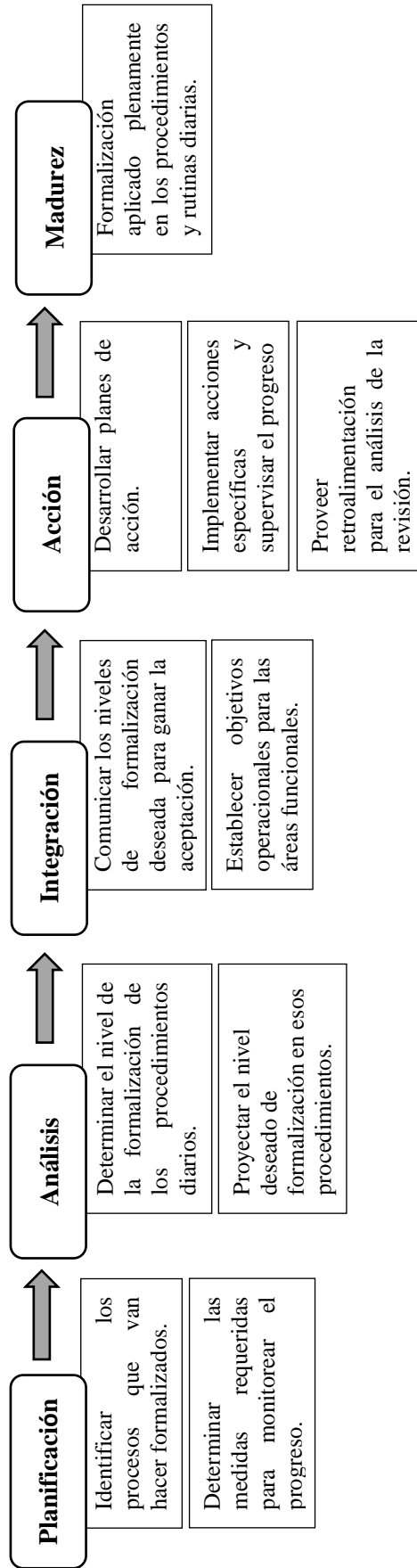


Figura 8. Proceso a seguir para la implementación de un programa de formalización
Fuente: Elaboración propia. A partir de Camp (1989) y Daugherty et al. (1992).

En la figura anterior se logra observar el proceso para la implementación de un programa de formalización por medio de la planificación (para determinar el alcance de los cambios necesarios), el análisis (reunir los datos sobre los programas que requieren de cambio), la integración (establecer objetivos operacionales para el cambio), la acción (convertir los hallazgos en acciones operacionales) y la madurez (la formalización se convierte en una faceta de operación en curso). Se observa debajo de cada una de estas fases, un listado de las medidas específicas requeridas para el cumplimiento de cada una de ellas (Daugherty et al., 1992).

Los pasos de implementación detallados con anterioridad, proporcionan un enfoque genérico para lograr la formalización, la cual tendrá un efecto sobre el rendimiento de la empresa. Para formalizar un proceso es necesario primero identificar las dimensiones relevantes del proceso, donde en reuniones preliminares con los individuos de la organización, se pueden determinar exactamente el subconjunto de las dimensiones que son más importantes (Daugherty et al., 1992).

Las organizaciones altamente burocráticas que se caracterizan por altos niveles de estandarización y formalización pueden diseñar sus procedimientos ya sea para conseguir el cumplimiento de una fuerza de trabajo que supone que es recalcitrante o como alternativa para fomentar el aprendizaje de una fuerza de trabajo que supone que comparten los objetivos en común de la eficiencia de producción y calidad, que también contribuye al rendimiento y la moral, acompañado de características distintivas de su cultura, como el lienzo de la confianza entre trabajadores y directivos, y el equilibrio de poder entre los trabajadores y la dirección (Adler, 1992).

En general, la formalización permite promover deliberaciones, actúa como un marco integrador, proporciona una comprensión clara de los mecanismos de control y codifica las mejores prácticas, permitiendo que los empleados reciban retroalimentación. Por lo tanto, algunos investigadores argumentan que la formalización facilita el rendimiento y es un aspecto clave para la supervivencia organizacional (Fréchet & Goy, 2017; Wouters & Wilderom, 2008).

A continuación profundizaremos en como la formalización puede contribuir al logro de los objetivos organizativos, y como puede interferir con la consecución de algunos de ellos.

2.7 La formalización y la organización: Una trayectoria hacia las metas organizativas

De acuerdo con Organ & Greene (1981) la formalización podría servir para articular la congruencia entre la misión de la organización y los objetivos profesionales, la percepción de tales congruencias reduce las tensiones entre las necesidades organizativas y los individuos. Los efectos positivos de la formalización puede facilitar el acceso a una base de recursos y conocimiento, lo cual conduce a una sensación de mayor autonomía y poder, también agiliza el acceso a los recursos tecnológicos y facilita la colaboración con colegas especializados, además proporciona un marco entre empleados y la organización para coadyuvar a las contribuciones y su trayectoria hacia las metas organizativas.

Sin embargo, algunos problemas organizativos radican en que la empresa no puede responder eficazmente, ni desarrollar los conocimientos y capacidades necesarias para reaccionar

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

al lapso de tiempo transcurrido entre la identificación de un problema y cuando este se presenta en la empresa (Dierickx & Cool, 1989). Según Tunälv (1990) las empresas con una estrategia formalizada tienden a dar una pronta solución a los problemas que se originan en la organización, comunicando previamente y de manera efectiva los objetivos a todos los niveles de la organización. Dicha estrategia formalizada se caracteriza por estar escrita o explícitamente presentada y compartida en objetivos estratégicos, metas y planes de acción de mejora (Acur, Gertsen, Sun, & Frick, 2003). Las empresas sin una estrategia formal son más propensas a no ser consistentes en su toma de decisiones, por lo que las empresas formales que despliegan su estrategia, traducen sus objetivos en programas de acción, que a su vez mejoran los criterios competitivos de la organización.

En general, la estructuración de los procesos tiene como objeto resolver los problemas de coordinación que surgiesen de la división del trabajo. Los procesos juegan un papel central en la coordinación, y para lograrla es necesario coordinar no sólo a los actores involucrados (relaciones de trabajo), sino también involucrar la información que requiere ser procesada (actividades) y las decisiones que se toman para alcanzar las metas organizativas (Welker & De Vries, 2005). Por esta razón la formalización es el grado en el que las relaciones de trabajo, las actividades y las decisiones son coordinadas por las normas y procedimientos formales, donde se especifican los actores, sus tareas y responsabilidades. Igualmente la cooperación, las relaciones y el grado de interdependencia entre los actores que participan en el proceso son de gran importancia en ella (Welker & De Vries, 2005).

Vlaar, Van Den Bosch, et al. (2007) siguiendo a (Blau, 1955) en una revisión de la literatura a nivel intra e inter-organizativo dan a conocer que la formalización tiene una variedad

de *funciones*, que pueden contribuir al logro de los objetivos organizativos; y *disfunciones*, que pueden interferir con la consecución de ciertos objetivos. A partir de la exhaustiva revisión teórica de Vlaar, Van Den Bosch, et al. (2007) se ha elaborado una síntesis de dichas funciones y disfunciones que se consideran útiles para esta investigación, y se explicita en los Cuadros 12 y 13 denotados a continuación:

Cuadro 12. Funciones de la formalización.

FUNCIONES	CONCEPTOS Y COMPONENTES
1. Coordinación	<p>- <i>Concepto</i>: En esta función la formalización se asocia como un medio para lograr una acción concertada. Su rol en la mejora de la coordinación asume varias formas, como sigue:</p> <p>- <i>División de trabajo</i> (March & Simon, 1993; Singh, 1997): La formalización se asocia con la división del trabajo. Disminuye la interdependencia entre los socios, y al mismo tiempo ayuda a traducir los problemas complejos en términos comprensibles.</p> <p>- <i>Lenguaje común/comunicación</i> (Grimaldi & Torrisi, 2001; Simons, 1995): La formalización involucra el procesamiento eficiente de la información y un lenguaje común, permitiendo así a los participantes entre organizaciones comunicar sus objetivos.</p> <p>- <i>Dispositivo de señalización</i> (Langley, 1988; Milewicz & Herbig, 1996): La formalización indica los resultados y comportamientos preferidos, soportando las expectativas de los socios y la eliminación de los malentendidos e ineficiencias.</p> <p>- <i>Procesos de interacción</i> (Mintzberg, 1994; Simons, 1995): La formalización permite la coordinación de los procesos de interacción.</p>
2. Control	<p>- <i>Concepto</i>: La formalización se asocia como un medio para restringir o dirigir el comportamiento. La formalización facilita el control al servir como instrumento de negociación, como sigue:</p> <p>- <i>Control de los socios de la organización</i> (Masten, 1996; Oxley, 1997; Williamson, 1985): Esta función es enfatizada por los economistas de los costes de transacción y teóricos de agencia, quienes enfatizan que las</p>

	<p>relaciones están caracterizadas por la asimetría de la información, los intereses en conflicto y la ambigüedad, de tal manera que la formalización es necesaria para eludir o mitigar el comportamiento oportunista.</p> <p>- <i>Control de la desviación de los objetivos</i> (Delmar & Shane, 2003), <i>control del progreso</i> (Simons, 1995; Weick, 2001), <i>control desde la distancia</i> (Gouldner, 1954): Análogamente a los socios que son controladores, la formalización permite el control en la desviación de los objetivos, el control procurando el progreso y el control desde la distancia.</p> <p>- <i>Opción de renunciar al control</i> (Gouldner, 1954; Langley, 1988): La formalización facilita el control como herramienta de negociación. Los acuerdos formales pueden ser abandonados o pueden ser usados.</p> <p>- <i>Confianza en el socio</i> (Poppo & Zenger, 2002): La formalización facilita el control en forma de confianza, ayudando a los miembros a mostrar sus competencias y conocimientos, y reduciendo la incertidumbre sobre motivos de compromiso en las relaciones inter-organizativas.</p>
<p>3. Dar legitimidad</p>	<p>- <i>Concepto</i>: La formalización se asocia como un medio para persuadir y convencer a los stakeholders. Se refiere al rol de la formalización en:</p> <p>- <i>La legitimidad interna</i> (Meyer & Rowan, 1977; Walsh & Dewar, 1987): La formalización ayuda a demostrar la competencia y profesionalismo, ofreciendo una base legítima para la intervención administrativa. También aumenta los recursos disponibles para la cooperación y las posibilidades de supervivencia.</p> <p>- <i>La legitimidad externa</i> (Kale, Dyer, & Singh, 2001; Sitkin & Bies, 1993): Al aumentar las relaciones de colaboración, la formalización también aumenta el compromiso de los participantes internos y externos. Lo cual es crítico en entornos dinámicos y discontinuos.</p>
<p>4. La cognición y el aprendizaje</p>	<p>- <i>Concepto</i>: La formalización se asocia como un medio para dar sentido. En esta función se implica la cognición y el aprendizaje. Se refiere al rol de la formalización en:</p> <p>- <i>Expectativas de precisión</i> (Cooray & Ratnatunga, 2001; Shenkar & Zeira, 1992): El rol de la formalización como generador de expectativas estables y comprensibles, y de estructuras colectivas en las que los miembros pueden construir sus acciones.</p>

	<p>- <i>Grado de ambigüedad</i> (Lui & Ngo, 2004; Simonin, 1999; Weick, 1995; Weick, 2001): La formalización reduce la ambigüedad, y así satisface las necesidades de estabilidad y claridad.</p> <p>- <i>Centra la atención</i> (Delmar & Shane, 2003; Langley, 1988; Weick, 1995): Actúa como un mecanismo que vincula y como un dispositivo de enfoque, manteniendo los acontecimientos en el pensamiento de las personas y dándoles sentido y dirección.</p> <p>- <i>Integridad y consistencia</i> (Katz & Kahn, 1966; Ketokivi & Castaner, 2004): La formalización aumenta la integridad y la consistencia con la que se tratan los temas, reduciendo los sesgos y errores individuales.</p> <p>- <i>Fuerza a las personas a reflexionar y pensar</i> (Sampson, 2002; Vlaar, Van den Bosch, & Volberda, 2006; Zollo & Singh, 2004), <i>governabilidad</i> (Clegg, Pitsis, Rura-Polley, & Marosszky, 2002; Nikolas & Miller, 1992): La formalización exige a las personas a reflexionar y pensar, lo que origina una comprensión más profunda de los factores. Lo que aumenta la gobernabilidad de las relaciones inter-organizativas.</p> <p>- <i>Anticipación y mind-stretching</i> (Kale et al., 2001; Kotabe, Martin, & Domoto, 2003), <i>objetivos para la contracción</i> (Stinchcombe, 2001; Zollo & Singh, 2004), <i>inducción del aprendizaje colectivo</i> (Avadikyan, Llerena, Matt, Rozan, & Wolff, 2001, Zollo & Singh, 2004) y <i>generación de nuevas ideas</i> (Langley, 1988; Simons, 1995; Vlaar et al., 2006): La formalización impulsa y mantiene los procesos de aprendizaje, también mejora los conocimientos existentes y la creación de conocimientos nuevos. Actúa como objetivo para la contracción e implica el <i>mind-stretching</i>, dando como resultado nuevas ideas y estrategias.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia. A partir de Vlaar, Van Den Bosch, et al. (2007).

Cuadro 13. Disfunciones de la formalización.

DISFUNCIONES	COMPONENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inhibidor 2. Reducir 3. Expulsar 4. Inducir al riesgo 5. Imponer 6. Crear condiciones 	<p>Las disfunciones de la formalización han recibido una gran atención en la literatura. Las investigaciones han enfatizado que la formalización es:</p> <p><i>1. Inhibidor:</i> La formalización inhibe la creatividad (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002), la innovación (Mintzberg, 1994) y la flexibilidad (Volberda, 1998). También se ha argumentado que la formalización ahoga la adaptación mutua (Ireland et al., 2002), limita las oportunidades para la adaptación (Nooteboom, 1999) y aumenta el grado en que surgen conflictos.</p>

	<p>2. <i>Reducir</i>: La formalización reduce el compromiso (Jap & Ganesan, 2000), implica el riesgo de reducir el rendimiento y las aspiraciones de los estándares mínimos (Gouldner, 1954; Katz & Kahn, 1966) y limita el alcance de las iniciativas (Hendry, 2002).</p> <p>3. <i>Expulsar</i>: La formalización también incorpora incentivos extrínsecos lo que puede conducir a la reducción de la motivación intrínseca experimentada por las partes cooperantes (Fehr & Falk, 2002; Kreps, 1997).</p> <p>4. <i>Inducir al riesgo</i>: Conlleva el riesgo de que surjan áreas de dependencia unilateral (Lusch & Brown, 1996; Macneil, 1980), y a problemas de retención (Macneil, 1980).</p> <p>5. <i>Imponer</i>: La eficacia de la formalización puede ser cuestionada cuando se toman en cuenta los costes de composición (Williamson, 1985) y las limitadas oportunidades de aplicación (Masten, 1996; Stinchcombe, 2001).</p> <p>6. <i>Crear condiciones</i>: Las ventajas de la formalización pueden disminuirse por aspectos como el corto plazo, los conflictos internos y la manipulación de datos (Marginson & Ogden, 2005). Los objetivos establecidos en los documentos formales, en ocasiones dan lugar a un comportamiento poco ético, inclusive, la exageración y afirmación falsa de los logros (Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004).</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia. A partir de Vlaar, Van Den Bosch, et al. (2007).

Algunas de las funciones y disfunciones de la formalización descritas con anterioridad, sólo pueden aparecer en el transcurso del tiempo, debido a que las reglas y los procedimientos asumen el carácter de una memoria inter-organizativa (De Boer, Van den Bosch, & Volberda, 1999; Mayer & Argyres, 2004). La formalización puede, entre otras, permitir la coordinación en etapas posteriores de la cooperación reduciendo así la vulnerabilidad (De Rond, 2003). También puede facilitar el aprendizaje, puesto que los documentos formales se transfieren a nuevas relaciones (Kale et al., 2001).

Las distintas iniciativas de la formalización tienen por objeto garantizar un comportamiento profesional y consistente en una organización (Van Weele, 2010), estas iniciativas pueden tomar distintas formas, ya sea en la creación de políticas, normas y directrices debidamente escritas, las cuales pueden ser consultables para saber cuándo y cómo hacer ciertas cosas. Dichas iniciativas se encuentran supeditadas a los costes de transacción directa y al tamaño de la organización. En relación con los costes, la formalización puede lograr disminuir los costes directos de la transacción en los procesos, por ejemplo: proporcionando listas de control y de apoyo, con la documentación estandarizada y monitoreando con listas de verificación. Sin embargo, las anteriores iniciativas requieren de inversiones para su formulación, gestión y aplicación. Para cubrir estas inversiones, las organizaciones tienen que tener un cierto tamaño para obtener beneficios de ellas (Pemer et al., 2014). Se argumenta que con dicho tamaño las organizaciones pueden originar iniciativas de formalización (Heckman, 1999; Moschuris, 2008; Pressey, Winklhofer, & Tzokas, 2009). Las organizaciones más grandes tienen una mayor necesidad de poseer internamente mecanismos de coordinación formalizadas, pues estos se hacen más rentables que los mecanismos informales de coordinación (Barnett & Carroll, 1995).

Por medio de la formalización y la coordinación, las grandes organizaciones pueden explotar su poder de negociación con sus proveedores, lograr un mejor intercambio interno de información, obtener un mayor conocimiento en las estructuras de mercado y en la estructura de costes, y obtener algunos importantes ahorros (Faes & Matthyssens, 1998; Hartmann, Kerkfeld, & Henke, 2012; Rozemeijer, Van Weele, & Weggeman, 2003). De este modo, el tamaño de la

organización no sólo proporciona estabilidad económica para hacer las inversiones en formalización, sino que también tiene un impacto en los costes de transacción directos y de oportunidad basados en la confianza, que a su vez hace que la formalización sea más atractiva para las grandes empresas (Pemer et al., 2014).

Siguiendo con la línea de estudio de la presente investigación, a continuación se explica la relación entre la confianza y la burocracia facilitadora, donde la confianza se ve como una forma alternativa a la burocracia y a sus reglas.

2.8 La burocracia y la confianza

Hay dos puntos de vista generales sobre el efecto que ejerce la burocracia en la confianza. Un primer punto de vista sugiere las estructuras burocráticas que están fomentadas para asegurar la eficiencia, reducen la probabilidad de confianza en las relaciones organizativas, tales como investigaciones que afirman que la estructuración burocrática aumenta el oportunismo (John, 1984), y que los gerentes que no tienen autoridad de decisión tienen menos confianza en sus organizaciones (Hrebiniak, 1974). El otro punto de vista sugiere que las organizaciones burocráticas producen confianza a través de los controles estructurales y de procedimiento, de manera especial cuando otros medios basados en la persona y en el proceso están ausentes (Moorman, Deshpande, & Zaltman, 1993; Shapiro, 1987; Zucker, 1986)

Según Adler et al. (1999), siguiendo a Sitkin (1995), explican que existe un vínculo más fuerte entre la confianza y la burocracia facilitadora, donde la confianza se ve como una

alternativa a la burocracia y sus reglas. Si las reglas formales son vistas como un cúmulo de pruebas sustitutas de la confianza relacional, la burocracia socavará la confianza. Sin embargo, si se utilizan procedimientos y normas formales para rutinizar las interacciones repetitivas y estabilizar las expectativas, siguiendo la regla de minimización (mantener la confianza formal de manera simple y de estrecho alcance), los altos niveles de la burocracia pueden llegar a reforzar en vez de debilitar la confianza. Por lo que las organizaciones pueden llegar a tener confianza y burocracia de manera simultánea, en tales organizaciones la burocracia tomará una forma distintiva. En una organización con confianza, los procedimientos formalizados y estandarizados pueden ser definidos conjuntamente por los empleados, especialistas y gestores, no necesariamente por expertos e impuestos a los subordinados.

La temática sobre la confianza sugiere un espacio en la tipología de las formas organizativas planteadas por Adler & Borys, (1996) e ilustradas en el Cuadro 10. Tipología de las organizaciones según el grado y tipo de formalización, visto anteriormente. Motivo por el cual Adler et al. (1999) deciden incluirla en dicha tipología (Podemos remitirnos al Cuadro 14. Tipología de las organizaciones - Confianza), donde la parte inferior del cuadro está centrada en la empresa, cambiando el espectro de las dimensiones orgánicas y mecánicas por una matriz con dos dimensiones de alta y baja burocracia y una de alta y baja confianza, como se observa a continuación.

Cuadro 14. Tipología de las organizaciones – Confianza.

		Alta confianza	Baja confianza
EMPRESA	PROVEEDOR	Compañeros	Rivales
	Bajo nivel de burocracia	Orgánico	Autocrático
	Alto nivel de burocracia	Burocracia Facilitadora	Burocracia Coercitiva

Fuente: Adaptado de Adler et al. (1999).

La fila superior de la matriz sugiere que en sus relaciones con otras empresas, la organización puede operar en modo de asociación en alta confianza, o en modo instrumental en baja confianza. En tal configuración, los proveedores pueden movilizarse para apoyar la necesidad de adaptación mutua del proceso de cambio. El núcleo burocrático facilitador con tareas altamente rutinarias que persiguen la eficiencia, pueden cooperar eficazmente con subunidades orgánicas que buscan innovación y flexibilidad. En el estudio de Adler et al. (1999) se logra persuadir como por medio del núcleo burocrático, sus componentes y sus relaciones con los proveedores, se da un modo de confianza.

A continuación nos adentraremos en comprender y argumentar la necesidad de estudiar el rol que juega precisamente la confianza con la formalización y la ambidestreza.

2.9 La influencia de la confianza en la ambidestreza, y su rol en la relación entre formalización y ambidestreza

Debido al interés y relevancia en comprender y tener una perspectiva más completa de la ambidestreza organizativa e intentando abordar en algunas lagunas de la literatura, estudiaremos su relación con la confianza, ya que es un factor interno relevante para cualquier estructura y un soporte para llevar a cabo las actividades en la organización.

La confianza ha sido percibida en muchos contextos como la base para la toma de decisiones organizativas, y la motivación para mantener relaciones a largo plazo basadas en cooperación y colaboración. Según Armbrecht et al. (2001), esta es una característica fundamental para cualquier relación de trabajo, además de un factor ampliamente estudiado en la investigación organizativa, siendo reconocida como una fuente fuerte de motivación, sobre todo para que los miembros de la organización desarrollen su capacidad de aprender y compartir conocimiento.

Gibson & Birkinshaw (2004) han demostrado que existe una influencia positiva que generan los atributos contextuales organizativos (como por ejemplo la confianza y el soporte) sobre la capacidad de ambidestreza. Igualmente, O'Reilly & Tushman (2008) sugieren que la cultura y la confianza pueden apoyar la ambidestreza. Por esto, la ambidestreza es una área de investigación que parece tener su origen en el enfoque cultural y basada en la confianza, fundamentada en la capacidad de gestionar las actividades de innovación tanto a largo como a

Capítulo 2: Fundamentos teóricos de la formalización

corto plazo, siendo vistos por algunos investigadores como complementarios y no como contradictorios. Sin embargo aún falta investigación en el tema para hacer esta afirmación con certeza.

Las formas más sólidas de confianza también están arraigadas en normas y valores compartidos. Tales normas están alineadas con los desafíos de la ambidestreza, ya que proporcionan una plataforma para la renegociación deliberada y continua de las relaciones de trabajo en la combinación con la exploración y explotación, por lo tanto, hacen posible que las personas ajusten sus expectativas unas de otras a medida que cambian las tareas.

En el capítulo 4 analizaremos las relaciones de la confianza, la formalización facilitadora y coercitiva con la capacidad de ambidestreza. Sin embargo, y al ser la confianza reconocida como un valor facilitador, creemos que puede ejercer también un efecto moderador sobre la relación de formalización y ambidestreza. Lo anterior resultará clave para conocer el verdadero impacto de la formalización sobre la capacidad de ambidestreza.

A continuación, y para entender a profundidad este fenómeno, el próximo capítulo se dedicará al estudio de la confianza organizativa.

CAPÍTULO 3.
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA
CONFIANZA ORGANIZATIVA

*...Es sencillo hacer que las cosas sean complicadas,
pero difícil hacer que sean sencillas...*
Friedrich Nietzsche

En este tercer capítulo de la primera parte estudiaremos la temática correspondiente a la confianza. La confianza trae consecuencias positivas para la organización y para sus miembros, por lo que es considerada como un componente fundamental en la vida organizativa (Altuntas & Baykal, 2010; Guinot, Chiva, & Mallén, 2016). Es por ello que durante décadas la literatura sobre la confianza ha sido estudiada por investigadores de diversas disciplinas, tratando de ahondar en su naturaleza y sus efectos.

Desde mediados de los años noventa, la confianza también ha sido considerada como un factor importante para la calidad de las relaciones organizativas, una fuente de ventaja competitiva, y un aspecto fundamental para lograr la estabilidad a largo plazo (Tan & Lim,

2009). Por lo que el interés de su estudio ha crecido en los últimos años como resultado de la búsqueda de nuevas formas de promover la cooperación entre las personas y los grupos en las organizaciones (Guinot, Chiva, & Roca-Puig, 2014). La confianza organizativa se ha destacado también como un aspecto útil para la identificación organizacional, la comunicación, el desempeño, la satisfacción laboral, el aprendizaje organizacional y las relaciones entre empleados y organizaciones (Biswas & Kapil, 2017).

Para estudiar la confianza los expertos han evocado sus esfuerzos desde distintos contextos, por lo que su multidisciplinariedad ha creado desafíos en su metodología de estudio. Su análisis tiene que ver con el nivel ontológico (individual, grupal, organizativo), acorde a lo que se desea evaluar (intra-organizativo, inter-organizativo), según la disciplina (económica, social, psicológica, entre otras), su rol (como antecedente, consecuencia, facilitador) y como determinante entre relaciones (individuales, organizativas, otras).

Aunque diversos investigadores han mostrado interés en comprender este factor clave organizativo, su estudio sigue siendo problemático por varias razones, como lo es la diversidad en la definición; la falta de claridad en la relación entre riesgo y confianza; la confusión entre la confianza, sus antecedentes y resultados; la alta especificidad de los referentes que conducen a los niveles de análisis; entre otros (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Sin embargo, es ampliamente reconocido que la confianza permite muchos resultados positivos, como un entorno laboral estable, cooperación y un comportamiento organizacional coordinado (Yip & Schweitzer, 2015). En las últimas dos décadas los investigadores han prestado una especial atención al

estudio de la confianza organizativa, la cual es considerada como un ingrediente importante para los negocios, el comercio global, el aprendizaje y el liderazgo (Kodish, 2017).

La presente investigación tiene el propósito de contribuir a una mejor comprensión de la confianza organizativa mediante la descripción y el análisis de su contenido. Primeramente se estudiará la confianza; seguido de un estudio de su composición; su necesidad; sus fases y dimensiones; los beneficios que conlleva; los resultados positivos y negativos que trae; su relación con el rendimiento y su influencia en ello; su relación con *legalistic remedies*; y su relación con la formalización y la ambidestreza.

Para la consecución de nuestros objetivos, y siguiendo con la línea de trabajo, a continuación daremos inicio a la revisión teórica sobre la confianza.

3.1 Concepto de confianza

La literatura de organización y gestión sobre la confianza es extensa e incluye artículos claves (Kramer, 1999; Mayer et al., 1995; Robinson, 1996; Whitener, 1997) y varias ediciones dedicadas en revistas, tales como *The Academy of Management Review*, *Organization Studies*, *Organization Science*, *International Journal of Human Resource Management* y *Personnel Review* (Dietz & Den Hartog, 2006).

Aunque la mayoría de las definiciones sobre confianza parecen tener un núcleo común, algunos investigadores han utilizado diversos enfoques para estudiarla, lo que ha originado

diferentes definiciones sobre la temática (Dirks & Ferrin, 2002). Por ello, el interés en la confianza ha sido fragmentado, y sus definiciones siguen siendo cuestionadas gracias a las diferentes perspectivas, las disciplinas académicas y las construcciones multidimensionales (Dietz & Den Hartog, 2006).

Existe una abundancia de trabajos sobre la confianza, en los cuales se intenta entender el fenómeno desde una variedad de perspectivas. Debido a que la confianza es difícil de construir y poco comprendida, algunos autores han sugerido *legalistic remedies* - mecanismos que se institucionalizan, imitan formas legales y exceden los requisitos legales - para proteger a una organización de comportamientos oportunistas por parte de los empleados (Argyris, 1994). Calder (1977) sugirió que el estudio de temas como la confianza, los cuales pertenecen a una temática cotidiana, conducen a una proliferación de enfoques para poder ser comprendidos, dado que hay numerosas connotaciones de los términos implicados. Es por ello que aunque la confianza es importante desde diversas perspectivas organizativas, se han desarrollado una serie de definiciones y enfoques. Un ejemplo de dichos enfoques es el sociológico, en el que la confianza es vista como una característica del tejido social que facilita las interacciones entre las partes (Mayer & Davis, 1999).

Sin embargo, aunque en la creciente literatura de la organización se han desarrollado distintas definiciones sobre confianza, se han logrado evidenciar algunas que han sido citadas con mayor frecuencia. McEvily & Tortoriello (2011) indican que las definiciones de Mayer et al. (1995) y Rousseau et al. (1998) han sido ampliamente citadas en la literatura cada una con 1.300 y 650 citaciones respectivamente. Donde Rousseau et al. (1998) propone una recopilación

multidisciplinar de la investigación siguiendo a Mayer et al. (1995). A continuación, como se ilustra en el Cuadro 15, se describen algunas definiciones relevantes en la literatura:

Cuadro 15. Definición de confianza.

DEFINICION	AUTOR
Es una esperanza generalizada y sostenida por un individuo, de que se puede confiar en la palabra del otro.	Rotter (1967)
Es un rasgo de personalidad de las personas que interactúan con el entorno periférico de una organización.	Farris, Senner, & Butterfield (1973)
La medida en que uno está dispuesto a atribuir buenas intenciones y a tener confianza en las palabras y acciones de otras personas.	Cook & Wall (1980)
Un estado que implica confiar en las expectativas positivas y sobre los motivos de otra persona con respecto a sí mismo en situaciones que entrañan riesgos.	Boon & Holmes (1991)
Creencia, actitud o expectativa acerca de la probabilidad de que las acciones o resultados de otro individuo, grupo u organización será aceptable o servirá a los intereses propios.	Sitkin & Bies (1993)
La medida en que una persona confía y está dispuesta a actuar sobre la base de las palabras, acciones y decisiones de otro.	McAllister (1995)
La disposición a ser vulnerables a las acciones de la otra parte.	Mayer et al. (1995)
La expectativa específica de que las acciones de otros serán beneficiosas en lugar de perjudiciales, y la capacidad generalizada de dar por sentado una amplia gama de características del orden social.	Creed & Miles (1996)
Refleja una expectativa o creencia de que la otra parte actuará con benevolencia.	Whitener (1997)
Expectativas positivas respecto a la conducta ajena en un contexto de riesgo.	Lewicki, McAllister, & Bies (1998)
Es un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas del comportamiento o de las intenciones del otro.	Rousseau et al. (1998)
Un individuo confía en la ocurrencia de un evento si espera su ocurrencia, y su expectativa conduce a un comportamiento de que él percibe tener mayores consecuencias motivacionales negativas si la expectativa no está confirmada, y positivas si está confirmada (Deutsch, 1958).	Lewicki, Tomlinson, & Gillespie (2006)
Es el grado de confiabilidad en el comportamiento futuro de otros compañeros, la cual está basada en la experiencia pasada y la observación de dichas acciones (Boukerche & Li, 2005).	Peng, He, & Meng (2008)
La confianza no es un comportamiento o una elección, sino una condición psicológica subyacente que puede causar o resultar de tales	Puranam & Vanneste (2009)

acciones (Rousseau et al., 1998).	
Grado en que el que una persona que confía mantiene una creencia positiva sobre la buena voluntad y confiabilidad de la persona en la que se confía en una situación de intercambio arriesgado.	Yang, Zhou, & Jiang (2011)
Es la voluntad de una persona que confía de tomar riesgos con base en la creencia en que la persona en la que se confía tendrá un comportamiento honesto.	Cho, Chan, & Adali (2015)
Un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otro (Rousseau et al., 1998).	De Jong, Dirks, & Gillespie (2016), Fuoli, Van de Weijer, & Paradis (2017)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

Dado que el concepto de confianza se ha estudiado desde distintos niveles multidisciplinarios (como: sociología, filosofía, economía, psicología, gestión organizativa, relaciones internacionales, automatización, informática, redes de trabajo, entre otras), intentamos integrar los componentes esenciales basados en los diferentes enfoques utilizados para elaborar el concepto de confianza organizativa: Es una creencia, actitud o expectativa positiva de que en la organización se actuará de manera adecuada en determinadas situaciones. Aunque la confianza procede de individuos, el objetivo de esta puede ser una organización.

La idea esencial de la confianza organizativa se basa en que una organización asegure la cooperación entre personas que tienen diferentes intereses (Martins Marques De Lima Rua & Costa Araújo, 2016). Por lo que la confianza organizativa se refiere a la creencia de que la organización es justa, confiable, competente y no amenazante. Esta no puede reducirse a un individuo específico, sino que contempla las características colectivas de la organización, la cual debe garantizar la continuidad de las actividades de manera confiable (Malik, Singh, & Chan, 2017).

Por ello la confianza es uno de los constructos que se ha estudiado con mayor frecuencia en el área de gestión organizativa, y ha sido considerada como un aspecto fundamental en cualquier relación de trabajo (De Jong et al., 2016). La confianza es percibida como la base para la toma de decisiones, y como la motivación para mantener las relaciones a largo plazo, basada en la colaboración y la cooperación (Cho et al., 2015). Está asentada en el carácter, la capacidad, la fuerza o la verdad de alguien o algo.

El comportamiento, más allá de los requisitos formales, sin recompensa o aprobación formal, puede ser interpretado como un signo de que la persona es digna de confianza. Dicho comportamiento proporciona información sobre el carácter interno y los motivos de la otra parte y, al final, su confianza (Ferrin et al., 2006; Guinot et al., 2016). Según Morgan & Hunt (1994) argumentan que hay una faceta crítica en su conceptualización, porque si uno cree que un compañero es digno de confianza sin estar dispuesto a confiar en él, entonces la confianza es limitada. Por ello la voluntad de actuar está implícita en la conceptualización de la confianza y, por lo tanto, la persona sería fiable solo si estuviera dispuesto a tomar acciones que no indujeran al riesgo.

La confianza se puede presentar en distintos entornos como los: individuales, inter-personales, organizativos, inter-departamentales e inter-organizativos (Moorman et al., 1993).

Como sigue:

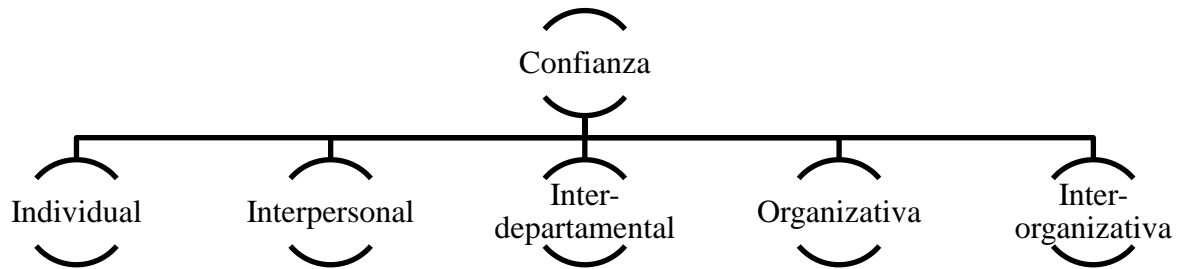


Figura 9. Entornos donde se presenta la confianza

Fuente: Elaboración propia. A partir de (Moorman et al., 1993).

En la Figura 9 se observa como algunos investigadores han estudiado la confianza en distintos entornos: La confianza individual, donde las expectativas están basadas en la experiencia personal; la confianza interpersonal, donde las expectativas están basadas en la experiencia e interacción entre personas; la confianza inter-departamental, que están basadas en la experiencia entre departamentos de una organización; la confianza organizativa, donde las expectativas están basadas en la experiencia latente dentro de la organización; y la inter-organizativa, que están basadas en la experiencia entre organizaciones.

La investigación ha demostrado que los subordinados que confían en sus supervisores tienen mayor satisfacción en el trabajo, mayor desempeño y menores intenciones de rotación. Además demuestran mejor conducta y una conducta menos desviada (Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Ferrin, 2002). En la investigación de Davis, Schoorman, Mayer, & Tan (2000) inclusive se demostró que cuando la confianza es generalizada en toda la organización, las ventas totales y los beneficios aumentan (Krasman, 2014).

Si bien la confianza proviene de los individuos, su objetivo puede ser una organización, por lo cual, y aunque este sea el eje central del estudio, en el presente capítulo estudiaremos en

profundidad el concepto de confianza, y luego nos adentraremos en la influencia que ejerce sobre la organización. En los próximos epígrafes se presentan la naturaleza y efectos de la confianza.

3.2 Composición y factores que conducen a la confianza

Un modelo general de confianza puede tomar distintas formas, que pueden desglosarse en tres partes: la confianza como creencia, como decisión y como acción. Estas formas de confianza son estipulados teniendo en cuenta los elementos de las definiciones más estudiadas (Dietz & Den Hartog, 2006). A continuación se describen cada una de estas.

- **La confianza como creencia:** Es un conjunto subjetivo, agregado y seguro de creencias sobre la otra parte y sobre su relación, con lo que se puede asumir que las acciones de la otra parte tendrán consecuencias positivas para uno. Otra manera de representar dicha creencia, es como una evaluación de la confiabilidad de la otra parte. Siendo confiabilidad y confianza constructos separados, puesto que el primero es una cualidad que tiene la persona en la que se confía (*trustee*), y el segundo es algo que una persona que confía hace (*trustor*). Varios factores aparecen a menudo en la literatura, de los cuales según McEvily & Tortoriello (2011) la capacidad, la benevolencia y la integridad de Mayer et al. (1995) han sido los más estudiados.
- **La confianza como decisión:** En esta etapa la creencia en el ser digno de confianza de los otros se manifiesta de manera parcial en la confianza misma. Para que esta sea

genuina, tanto la expectativa de una conducta de una persona digna de confianza como la intención deben estar latentes (Huff & Kelley, 2003).

- **La confianza como acción:** La inclusión de esta última forma es aún discutida en la literatura. En parte por un problema etimológico causado por el uso cotidiano de la palabra confianza (Mayer & Davis, 1999), donde la confianza como creencia, decisión y acción se confunden con regularidad.

Esta conceptualización refleja la distinción de McEvily, Perrone, & Zaheer (2003) entre las tres partes necesarias de la confianza como: una expectativa, una voluntad de ser vulnerable y un acto de riesgo.

Existe un debate considerable en la literatura sobre lo que inspira o inhibe la confianza, es decir, sobre las fuentes sobre las cuales las creencias en la confiabilidad de la otra parte y la decisión de confiar en ellas pueden basarse correctamente. Las posibles variables influyentes se han categorizado de diferentes maneras (Dietz & Den Hartog, 2006). Si bien, la necesidad de comprender la confianza se ha observado en diversas áreas de estudio, pueden surgir dificultades en ausencia de un modelo conceptual multinivel claro.

De igual manera existen factores que tendrán un impacto en la confianza que el individuo puede tener, las cuales también afectan la medida en que se confía en una organización. Según Mayer et al. (1995) los factores que conducen a la confianza y que proporcionan una base para entender cómo construirla, han sido consideradas repetidamente en la literatura. Algunos autores

han identificado características de la persona en la que se confía. Una revisión por parte de Mayer et al. (1995) sobre los factores estudiados que conducen a la confianza, entre otros, son: Disponibilidad, competencia, consistencia, discreción, imparcialidad, integridad, lealtad, apertura, cumplimiento de las promesas y receptividad, según Butler (1991); integridad moral y buena voluntad, según Ring & van de Ven (1992); y habilidad y congruencia de valores, según Sitkin & Roth (1993).

Sin embargo, a pesar de que se han propuesto varios factores por diferentes autores, tres características de una persona en la que se confía aparecen a menudo en la literatura y explican una parte importante de la confiabilidad. Aunque no son confianza *per se*, las siguientes variables ayudan a edificar las bases para el desarrollo de la confianza, a saber: la capacidad, la benevolencia y la integridad (Dietz & Den Hartog, 2006; Mayer et al., 1995).

La *capacidad* es definida como ese grupo de habilidades, competencias y características que permiten a una de las partes tener influencia dentro de un dominio, en el que la persona en la que se confía es muy competente en algún área, lo que le permite confiar en las tareas relacionadas a esa área. De acuerdo con Schnackenberg & Tomlinson (2016) un ejemplo de esta percepción es cuando un grupo de inversionistas pueden confiar en el asesoramiento de inversión por parte de una empresa especializada, ya que tienen experiencia en ayudar a los clientes a alcanzar sus metas financieras.

La *benevolencia* es la medida en que la persona en la que se confía cree que quiere hacer el bien a la persona que confía, también refleja motivos benignos, un grado de bondad hacia la

otra parte, y una preocupación genuina por su bienestar. Se sugiere que tienen algún vínculo específico. De acuerdo con Schnackenberg & Tomlinson (2016) un ejemplo de esta es la percepción de benevolencia por parte de un grupo de inversionistas hacia una empresa especializada cuando dicha empresa no vincula la paga del asesor a la elección del cliente de inversiones específica, donde los clientes pueden ver los consejos que reciben de manera imparcial por los propios incentivos financieros del asesor.

La *integridad* implica la percepción de la persona que confía, de que la persona en la que se confía se consolida a un conjunto de principios que la persona que confía considera aceptables, donde el conjunto de principios define la integridad personal e implica la adhesión a un conjunto de principios aceptables para la otra parte, las cuales abarcan la honestidad, el trato justo, coherencia y regularidad de la conducta. De acuerdo con Schnackenberg & Tomlinson (2016) un ejemplo de esta percepción es cuando una empresa tiene una reputación de altos estándares éticos y de un buen comportamiento, como es el caso de la imparcialidad, la honestidad y ser digno de confianza.

Estos componentes son interdependientes y la combinación será idiosincrásica a las circunstancias y a la persona que confía (Mayer et al., 1995).

Por su parte, Gillespie (2011) considerando el estudio de Mayer et al. (1995) y un meta-análisis de la literatura confianza de Colquitt, Scott, & LePine (2007), enfatiza que los factores que conducen a la confianza se distinguen en *confiabilidad percibida* y un *comportamiento de confianza*. La *confiabilidad percibida* hace referencia a las percepciones y creencias sobre el

carácter confiable de otro, donde las creencias junto con otros factores antecedentes como la disposición a confiar, informan la decisión de confiar (Colquitt et al. 2007; Mayer et al. 1995). Y un *comportamiento de confianza* es la manifestación del comportamiento o promulgación de la confianza; un ejemplo de ello es un líder que delega una tarea importante o quien confía información confidencial a otra persona.

3.3 La necesidad de confianza

El estudio de la confianza a nivel organizativo ha generado un gran interés en los últimos años. Según Mayer et al. (1995) su importancia ha sido contemplada desde distintas áreas, entre ellas: la comunicación, el liderazgo, la gestión por objetivos, la negociación, la Teoría de Juegos, la evaluación del desempeño, las relaciones trabajo-dirección y la implementación de equipos de trabajo auto-gestionados.

La confianza facilita la aparición de aspectos positivos en el trabajo, los cuales pueden no haber aparecido en su ausencia (Coleman, 1990). Durante muchos años se ha documentado que cuando los empleados confían en sus líderes, resultados positivos trascienden de esa relación, como lo es la cooperación (Coleman, 1990), un buen comportamiento organizativo (McAllister, 1995), la reducción del monitoreo (Langfred, 2004), y el desempeño de la organización (Davis et al., 2000)(Lau & Liden, 2008).

Trabajar juntos implica en cierta forma una interdependencia, por lo que las personas dependen de otras para lograr sus objetivos personales y organizativos. Distintas teorías

Capítulo 3: Fundamentos teóricos de la confianza organizativa

organizativas están diseñadas para regular, reforzar y fomentar el cumplimiento, y describen mecanismos para minimizar el riesgo en las relaciones de trabajo, lo cual evita una ruptura de confianza. Algunos autores han reconocido que el riesgo es una condición importante para la comprensión de la confianza (Coleman, 1990; Lewis & Weigert, 1985; Luhmann, 1988; Shapiro, 1987) alegando que crea una oportunidad para la misma, sin embargo no existe consenso aun sobre su relación.

Con la finalidad de evitar comportamientos egoístas y litigios, muchas empresas utilizan mecanismos de control, y alteran sus procesos de toma de decisiones, procesos internos, sistemas de recompensa y estructurales (Jensen & Meckling, 1976; Meyer, 1983; Sitkin & Bies, 1994; Williamson, 1975). Estos *legalistic remedies* son descritos como sustitutos débiles e impersonales de la confianza (Sitkin & Roth, 1993), que aunque pueden traer legitimidad organizativa, a menudo son ineficaces (Argyris, 1994; Donaldson & Davis, 1991; Sitkin & Roth, 1993). El desarrollo de una confianza mutua proporciona un mecanismo para permitir que los empleados trabajen juntos de manera más efectiva (Mayer et al., 1995).

Los diversos estudios en las ciencias organizativas han reflejado la importancia de las relaciones de confianza para sostener la eficacia individual y organizativa, reconociendo la influencia de la confianza en la coordinación y en el control, tanto a nivel institucional como en las creencias intelectuales de la organización. Para los gerentes, desarrollar y mantener relaciones de confianza es muy importante. De hecho, en condiciones de incertidumbre y complejidad, una acción coordinada, eficaz y sostenida sólo es posible cuando hay confianza mutua (McAllister, 1995).

La confianza permite a las personas asumir riesgos, puesto que donde hay confianza estará la sensación de aprovechamiento por parte de otros (Porter, Lawler, & Hackman, 1975). Por ello existen bases afectivas para la confianza, los cuales básicamente son los lazos emocionales entre individuos. Las personas expresan atención y preocupación por el bienestar de los compañeros, crean virtud intrínseca de esas relaciones, y estos sentimientos son recíprocos (Pennings & Woiceshyn, 1987). Dichos vínculos emocionales proporcionan la base para la confianza.

En la literatura hay un evidente acuerdo con que la confianza es importante puesto que permite el comportamiento cooperativo, promueve formas organizativas como las relaciones de red, reduce los conflictos dañinos, disminuye los costes de transacción, facilita la formulación de grupos de trabajo ad hoc y promueve respuestas efectivas ante la crisis (Rousseau et al., 1998).

De igual manera, en todas las disciplinas hay un acuerdo sobre las condiciones que deben existir para que surja la confianza: Riesgo e interdependencia. El *riesgo* es una condición esencial en los aspectos psicológicos, sociológicos y económicos de la confianza (Rotter, 1967; Coleman, 1990; Williamson, 1993), y es definido como la probabilidad percibida de pérdida. La conexión entre el riesgo y la confianza surge de una relación recíproca, es decir, el riesgo crea una oportunidad de confianza, lo que lleva a tomar riesgos. A su vez, el riesgo refuerza un sentido de confianza cuando el comportamiento esperado se materializa (Coleman, 1990). Evidentemente, la confianza no sería necesaria siempre que las acciones pudieran emprenderse con certidumbre y sin riesgo (Lewis & Weigert, 1985). Por su parte, en la *interdependencia* los

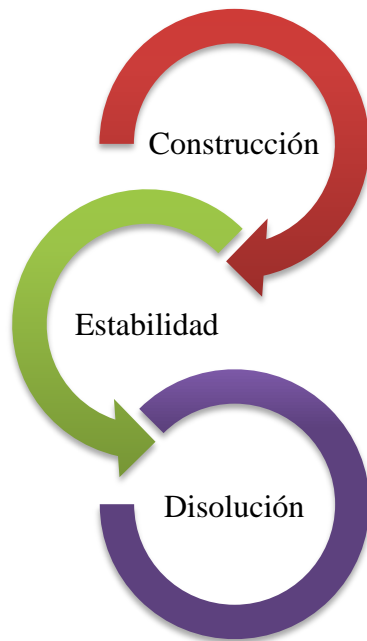
intereses de una parte no pueden conseguirse sin depender de la otra. Y aunque el riesgo y la interdependencia son necesarios para que surja confianza, la naturaleza del riesgo y la confianza cambian a medida que aumenta la interdependencia (Sheppard & Sherman, 1998). Se debe recalcar que la confianza no es un comportamiento, como la cooperación, o una elección, como la asunción del riesgo, sino una condición psicológica subyacente que puede causar o resultar de tales acciones.

A continuación, y para comprender de manera más profunda el concepto de confianza, estudiaremos brevemente las fases y las formas que puede adoptar.

3.4 Fases y dimensiones de la confianza

Rousseau et al. (1998) se cuestionan en su estudio si los investigadores que son promotores de la precisión y el control, se han centrado de manera indebida en la confianza como un fenómeno más estático que dinámico. Tratando de comprender el concepto, han construido tres fases de confianza, enfatizando que esta es variable en el tiempo, que se desarrolla, que se construye y que disminuye.

A continuación se ilustran las tres fases de confianza con base al estudio de Rousseau et al. (1998).



En la Figura 10 se ilustran las tres fases de confianza: 1. La construcción, donde se forma o reforma la confianza, 2. La estabilidad, donde ya existe confianza, y 3. La disolución, donde la confianza disminuye. Rousseau et al. (1998) afirman que la confianza es dinámica, pero regularmente los estudios se centran en alguna de ellas para especificar los marcos conceptuales dentro de una fase particular.

Figura 10. Fases de la confianza

Fuente: Elaboración propia. A partir de Rousseau et al. (1998).

Algunos investigadores también han estudiado la confianza en términos multidimensionales (Barber, 1983; Lewicki et al. 1998; McAllister, 1995; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985; Ring, 1996). Por ejemplo, Sheppard & Tuchinsky (1996) sugieren en su estudio que la confianza puede ser de tres tipos: basada en la disuasión, basada en el conocimiento y basada en la identificación. Por su parte, Ring (1996) propone que la confianza es de dos tipos: frágil y resiliente. Según McAllister (1995) señala que la confianza está basada en la cognición o en el afecto. Y Barney & Hansen (1994) sugieren que la confianza entre empresas es de forma: débil, semi-fuerte y fuerte. Barber (1983) y Gabarro (1978) subrayan la confianza en la competencia, entre otros autores (Das & Teng, 2001). Sin embargo, el 80% de las investigaciones sobre confianza han seguido una tendencia de estudio de manera unidimensional (McEvily & Tortoriello, 2011).

A continuación, y aunque no es el eje central de nuestro estudio, se estudiarán brevemente las dimensiones de la confianza más estudiadas en la literatura, para tratar de entender el enfoque de dimensionalidad.

3.4.1 Algunas dimensiones de confianza más acogidas en la literatura

Según Dietz & Den Hartog (2006) categorizar la confianza no es tan simple como decir que es condicional/incondicional o fuerte/débil. Lewicki, Tomlinson, & Gillespie (2006) lo explican cómo enfoques transformacionales, los cuales dependen del tipo de confianza y la naturaleza misma que se transforma con el tiempo, las cuales se han creado para entender la naturaleza de la confianza a medida que las relaciones se desarrollan, como sigue:

Cuadro 16. Dimensiones de confianza.

Shapiro, Sheppard, & Cheraskin (1992)	Lewicki & Bunker (1995), Lewicki & Bunker (1996)	Rousseau et al. (1998)
<ul style="list-style-type: none">▪ Confianza basada en la disuasión▪ Confianza basada en el conocimiento▪ Confianza basada en la identificación	<ul style="list-style-type: none">▪ Confianza basada en el cálculo▪ Confianza basada en el conocimiento▪ Confianza basada en la identificación	<ul style="list-style-type: none">▪ Confianza basada en el cálculo▪ Confianza relacional

Fuente: Elaboración propia. A partir de Lewicki, Tomlinson, & Gillespie (2006).

Shapiro et al. (1992) se centran en tres bases de confianza: 1. La confianza basada en la disuasión, que se basa en si el otro mantendrá su palabra, 2. La confianza basada en el conocimiento, donde es fundamental entender al otro para predecir su comportamiento, y 3. La

confianza basada en la identificación, que ocurre cuando se integran las preferencias entre dos partes, de tal manera que se identifican entre sí.

En los estudios de Lewicki & Bunker (1995) y Lewicki & Bunker (1996) mejoraron, ampliaron y reforzaron el trabajo de Shapiro et al. (1992). Identificaron tres bases: 1. La confianza basada en el cálculo, donde se evalúan los beneficios y costes que se derivan al permanecer en la relación, de engañarla o romperla, 2. La confianza basada en el conocimiento, donde se conoce muy bien al otro para que el comportamiento sea predecible, y 3. La confianza basada en la identificación, donde se identifican las intenciones del otro.

Por su parte, Rousseau et al. (1998) consideraron dos bases: 1. La confianza basada en el cálculo, que está basada en la elección racional y en el intercambio económico, derivado de la disuasión y de la información creíble sobre las competencias de otro, y 2. La confianza relacional, que deriva de interacciones repetidas con el tiempo. El ser digno de confianza da lugar a expectativas positivas y la emoción entra en la relación.

Rousseau et al. (1998) sostienen que la confianza es un estado psicológico, la cual está compuesta por las experiencias de individuos, parejas y empresas. Esta toma diferentes formas en diferentes relaciones, por lo que puede variar en alcance y grado, lo que implica que tiene un *band-width*. Dicho alcance variará dependiendo de la historia de la relación, la etapa de desarrollo y las señales en el entorno. Para entender cómo funciona se consideraran las diferentes formas de confianza incluidas en este *band-width* como sigue:

- **La confianza basada en la disuasión:** Esta forma de confianza enfatiza en las consideraciones utilitarias, las cuales permiten a una de las partes creer que otra será digna de confianza, debido a que las costosas sanciones establecidas para el incumplimiento de la confianza exceden cualquier beneficio potencial del comportamiento oportunista (Ring & Van de Ven, 1992; Shapiro et al. 1992). La confianza basada en la disuasión tiene cualidades de baja desconfianza/baja confianza (Lewicki et al., 1998), donde los costes de incumplir la confianza son altos y la participación entre las partes es limitada. Este tipo de confianza puede estar más cerca de bajos niveles de desconfianza.
- **La confianza basada en el cálculo:** Esta forma de confianza se centra en la elección racional - característica de las interacciones basadas en el intercambio económico. La confianza surge cuando la persona que confía percibe que la persona en la que se confía tiende a realizar una acción beneficiosa. Las intenciones positivas de este tipo de confianza, dependen en gran parte de la información creíble sobre las intenciones de otro (Barber, 1983), como lo es el caso una persona con buena reputación. La confianza basada en el cálculo tiene cualidades de alta confianza/alta desconfianza (Lewicki et al., 1998). Las oportunidades son perseguidas y los riesgos son monitoreados.
- **La confianza relacional:** Esta forma de confianza se deriva de repetidas interacciones en el tiempo entre la persona que confía y la persona en la que se confía. La información disponible para la persona que confía dentro de la relación, forma la base de la confianza relacional. La emoción entra en la relación entre las partes, debido a que la interacción

frecuente y a largo plazo conduce a la formación de apegos basados en el cuidado y preocupación (McAllister, 1995). Es por ello que diversos investigadores se refieren a esta forma de confianza como confianza afectiva (McAllister, 1995) y como confianza basada en la identidad (Coleman, 1990). La confianza relacional tiene cualidades de alta confianza/baja desconfianza (Lewicki et al., 1998), donde se implican creencias en intenciones positivas, y ausencia de intenciones negativas. La interdependencia entre las partes aumentará con el tiempo, a medida que se desarrollen nuevas oportunidades e iniciativas.

- **La confianza basada en la institución:** Esta forma de confianza facilita la manera de formular la confianza basada en el cálculo y la confianza relacional. Los factores institucionales actúan como apoyo en la toma de riesgos y en el comportamiento (por ejemplo, Gulati, 1995; Ring & Van de Ven, 1992; Sitkin, 1995). Dichos apoyos pueden existir a nivel organizativo, en forma de cultura de trabajo en equipo, y a nivel social, a través de apoyos culturales, donde las leyes y las sanciones actúan como un disuasivo del oportunismo (Sitkin & Bies, 1994). Este tipo de confianza puede incluir procesos que aseguren un tratamiento equitativo, y proveer protección legal de organizaciones con líderes caprichosos.

Las formas anteriormente descritas que la confianza puede tener, se pueden mezclar de distintas maneras en situaciones particulares dependiendo de la tarea o el entorno. La conceptualización de la confianza en una sola forma corre el riesgo de perder diversidad en los entornos organizativos.

3.4.2 Umbral de confianza

Por su parte, Dietz & Den Hartog (2006) categorizan la confianza de manera similar al *bandwidth* de Rousseau et al. (1998), e incluyen un umbral de confianza. El grado en que se confía en otro varía a lo largo de una continua intensidad (Williams, 2001). Dichos grados observan a continuación, con una breve profundización de cada dimensión:

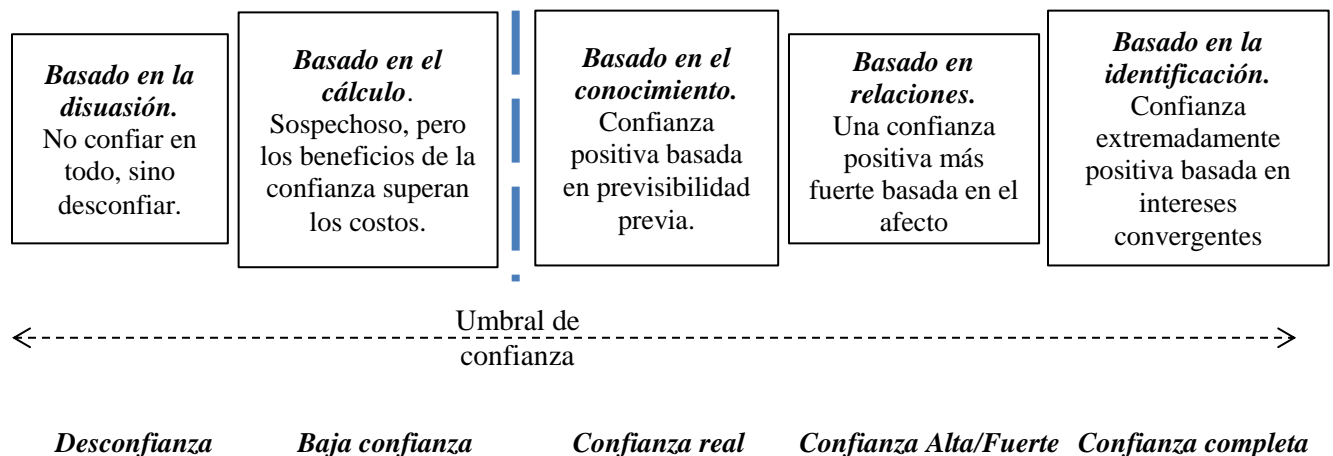


Figura 11. Dimensiones de confianza

Fuente: Adaptado de Dietz & Den Hartog (2006)

En el primer grado de confianza basada en la disuasión (Rousseau et al., 1998) no hay confianza en sí, es más una forma de desconfianza, no hay expectativas positivas de buena voluntad, se dan las amenazas de sanciones, y por medio de la fuerza el cumplimiento de las actividades estaría garantizado. No hay riesgo.

La confianza basada en el cálculo (Lewicki & Bunker, 1996) tampoco se considera del todo real, es sospechoso, pues sólo es considerado como una estrategia valiosa basada en un estricto análisis costo-beneficio.

El umbral cruzado entre la confianza basada en el cálculo y la confianza basada en el conocimiento (Lewicki & Bunker, 1996) se da cuando las sospechas retroceden para ser reemplazadas por expectativas positivas basadas en el conocimiento. La confianza real comienza aquí.

A partir de este punto se desarrollan grados más poderosos de confianza, puesto que las expectativas son dadas por la experiencia. La confianza basada en la relación (Rousseau et al., 1998) es más subjetiva y emocional, y se deriva más de la calidad de la relación en el tiempo que de la observación de los comportamientos específicos de la otra parte. Se da un afecto compartido.

Por último, la confianza basada en la identificación (Lewicki & Bunker, 1996) donde ambas partes asumen una identidad común y representan sus intereses entre sí con plena confianza. Por lo que es extremadamente positiva fundada en intereses fusionados.

Los dos últimos son equivalentes a lo que Tyler (2003) llama confianza social.

3.4.3 Dimensiones de la confianza cognitiva y afectiva

Por su parte, y como se introdujo en epígrafes anteriores, McAllister (1995) sugirió que la confianza puede ser categorizada en dos dimensiones diferentes: la cognitiva y la afectiva, donde la cognitiva está informada por el tipo de evaluación discutido en el estudio de Dietz & Den Hartog (2006); y afectiva, informada más por respuestas emocionales a la otra parte. McAllister (1995) sostiene que solo un nivel mínimo de confianza basada en la cognición es necesario para que las formas afectivas se materialicen. Rousseau et al., (1998) y Williams (2001) interpretan el punto de McAllister (1995) atribuyendo que la confianza basada de manera cognitiva abarca la confianza basada en el cálculo y a la confianza basada en el conocimiento, mientras que la confianza basada de manera afectiva, corresponde más a la confianza basada en la relación y a la confianza basada en la identificación (Dietz & Den Hartog, 2006).

En la dimensión cognitiva se reflejan cuestiones como ser digno de confianza, integridad, honestidad y equidad. Se espera que se diga la verdad, que se actúe de manera justa e independiente. Esta dimensión se deriva de la creencia de que otra parte es confiable, segura, responsable y competente (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995). Si una de las partes cree que la otra parte es profesional, dedicada, conocedora, capaz y que actuará de manera responsable, estaría dispuesta a cooperar, participar o delegar poder, reduciendo así el control (Guinot, Chiva, & Mallén, 2014).

La dimensión afectiva se basa en los vínculos emocionales entre individuos, y se refleja una relación especial donde se demuestra preocupación por el bienestar del otro. También mejora

la cooperación, facilita el intercambio honesto y abierto de información (Fryxell et al., 2002) y la expresión de ideas (Chowdhury, 2005), las partes pueden confiar en que sus intereses serán protegidos (Guinot et al., 2014a). Se denota una percepción donde se pretende hacer el bien al otro y donde se harán sacrificios por el otro (McAllister, 1995). Otras definiciones han combinado estas dos dimensiones en una medida global de confianza, o se han centrado en una de ellas (Dirks & Ferrin, 2002; Guinot et al., 2014b)

Después de identificar puntos de vista multinivel y multidisciplinarios de la confianza, y siguiendo con la línea de estudio de la presente investigación, a continuación se estudiarán los beneficios de maniobrar la confianza, y algunas consideraciones sobre la misma.

3.5 Los beneficios de la confianza

La confianza facilita una comunicación más abierta, la gestión de conflictos y el intercambio de información (Blomqvist, 2002; Creed & Miles, 1996). Se cree que la confianza es crítica, ya que aumenta la previsibilidad (Sako, 1994), la adaptabilidad (Lorenz, 1991) y las flexibilidad estratégica (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). De manera general se considera que la confianza reduce los costes de transacción, como los costes de administración y los costes de internalización (Bidault & Jarillo, 1997; Williamson, 1993). También abre el camino para la colaboración informal en red (Bidault & Jarillo, 1997) y la innovación colaborativa (Miles, Snow, & Miles, 2000). Es ampliamente reconocido que la confianza es un factor crítico que mejora el rendimiento del negocio y es una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney & Hansen, 1994; Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007).

Este factor organizativo interno es considerado un tipo de expectativa que da la serenidad de que las personas no actuarán de manera oportunista (Bradach & Eccles, 1989), inclusive si estas no están siendo monitoreadas. Los psicólogos sociales han encontrado que la confianza interpersonal se desarrolla a partir de interacciones previas (Deutsch, 1973; Rempel et al., 1985), mientras que los investigadores organizativos han justificado de manera empírica que la confianza inter-organizativa aumenta con interacciones repetidas (Anderson & Weitz, 1989; Parkhe, 1993; Puranam & Vanneste, 2009; Ranjay Gulati & Sych, 2008).

En sí, la confianza facilita el intercambio de recursos e información, las cuales son cruciales para el rendimiento organizativo. La formalización se extiende a los mecanismos formales, mientras que la confianza se extiende a los mecanismos sociales. Por lo que combinarlos podría ser esencial para el éxito empresarial, funcionando de forma conjunta promoverá la cooperación de los socios (Ning, 2017). Yang, Zhou, & Jiang (2011) plantean que aunque el control formal y la confianza son dos estructuras de gobernanza que están derivadas de disciplinas distintas, es relevante considerar de manera conjunta su aplicación simultánea de estrategias, pudiendo mitigar el oportunismo.

Por su parte, Gulati & Nickerson (2008) han argumentado que la confianza en combinación con mecanismos formales si que puede mejorar el rendimiento organizativo, pero al mismo tiempo puede hacer que tales mecanismos sean menos necesarios, puesto que la confianza puede proporcionar beneficios similares a los formales en términos de controlar el oportunismo y facilitar la adaptación (Gulati, 1995). La confianza mutua disminuye el oportunismo y permite

realizar transacciones, implementar cambios frente a situaciones inesperadas, en lugar de preocuparse por los intentos oportunistas de redistribuir las ganancias. La confianza también mejora la previsibilidad de las acciones (Gulati, 1995), lo cual permite prever las acciones de los demás y ajustar sus propias necesidades cuando surja la necesidad, por lo que mejora la capacidad de adaptación.

En este punto es importante resaltar que se puede modelar dos relaciones que se desarrollan en diferentes momentos. La relación *ex ante* y *ex post* de confianza. Adaptando el trabajo de Puranam & Vanneste (2009) se puede afirmar que aunque se ha atribuido que los mecanismos de gobernanza pueden impedir u obstaculizar la confianza, debido a que la confianza puede verse como una señal de desconfianza, se debe aclarar que esto solo ocurre en relación con los niveles *ex-ante* (antes del suceso/ preexistente), puesto que es posible que en la confianza *ex-post* (hecho/ después de) los mecanismos mejoren mutuamente los beneficios de cada uno de ellos.

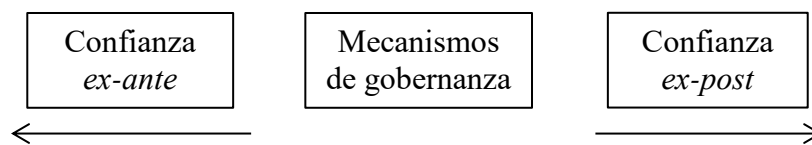


Figura 12. Niveles ex-ante y ex-post de la confianza

Fuente: Elaboración propia. A partir de Puranam & Vanneste (2009).

Si bien los mecanismos de gobernanza pueden obstaculizar la confianza con relación a los niveles *ex-ante*, es posible que en niveles *ex-post* mejoren mutuamente. Consideremos lo siguiente: Es posible que las normas y procedimientos tengan errores, en el sentido de que puede ser difícil entenderlas completamente, presentando ambigüedades. Sin confianza, estas

ambigüedades podrían dar lugar a intentos oportunistas, lo que puede frustrar la adaptación eficiente a las distintas circunstancias. Con confianza en esas normas y procedimientos no se suscitarán preocupaciones sobre el oportunismo, sino que servirán como base útil para una adaptación eficiente. Es por ello que en presencia de la confianza, se percibe más protección que en ausencia de ella. La confianza puede ser más valiosa cuando coexisten normas y procedimientos complejos que ayudan a prevenir las fallas de coordinación. Mientras que la confianza solventa la incertidumbre, las normas y procedimientos sirven como dispositivo de coordinación al codificar el conocimiento común, que al ser más complejos desempeñan esta función en mayor medida, proporcionando mayores beneficios (Puranam & Vanneste, 2009).

Sin embargo, la confianza no solo trae consigo beneficios, también acarrea en resultados positivos y negativos para la organización, como se estudiará en el siguiente epígrafe.

3.6 Resultados positivos y negativos de la confianza

Gran parte de la literatura supone que la confianza es buena y que es mejor manejar mayores niveles de confianza. Sin embargo, hay otros enfoques que son mucho más cautelosos acerca de esta aserción, donde se afirma que cierta desconfianza puede ser funcional y sana en algunas circunstancias, por lo que la mejor condición de confianza existe cuando hay una dosis saludable tanto de confianza como de desconfianza (Lewicki et al., 2006; Luhmann, 1979).

El interés en la confianza en el entorno organizativo ha crecido en los últimos años como resultado de la búsqueda de nuevas formas de promover la cooperación entre las personas y los

grupos en las organizaciones. Según Lau & Tan (2006) es probable que las personas que confían unas en otras estén más dispuestas a ayudarse mutuamente y trabajar juntos de manera constructiva, lo anterior podría originar un aumento del compromiso, y tales relaciones de simpatía tienden a conducir a niveles más bajos de estrés, ansiedad y tensión en el lugar de trabajo. Mientras que la desconfianza total lleva a sentimientos de inseguridad, incertidumbre y ansiedad (Carlson & Perrewé, 1999; Gambetta, 1988; Guinot et al., 2014b).

Las personas que trabajan en una organización donde existe confianza, son percibidas como una parte valiosa e importante de la organización, inclusive son más felices con sus trabajos y llegan a laborar con más entusiasmo (Altuntas & Baykal, 2010). Los niveles de confianza interpersonal implican que las partes se preocupan entre sí, que escuchan los problemas y que incluso el gerente proporciona un apoyo consistente (Guinot et al., 2014b). En su estudio McAllister (1995) demostró que los directivos que expresaban confianza en sus compañeros estaban inclinados a satisfacer las necesidades de los mismos. En situaciones complejas e inciertas de interdependencia, los mecanismos de coordinación como reglas, planes, rutinas, entre otras, suelen ser inadecuadas, puesto que las contingencias no siempre se pueden planificar. Según Lumineau (2017) resultados positivos de confianza ayudan a disminuir la incertidumbre, fomentar la apertura, alentar el intercambio de conocimientos, en la resolución conjunta de problemas, y reduce los costes de monitoreo.

Otros investigadores afirman que la confianza crea "ceguera" y puede originar que la persona que confía sea explotado y aprovechado (Elangovan & Shapiro, 1998; Kramer, Brewer, & Hanna, 1996; Wicks, Berman, & Jones, 1999). Según Granovetter (1985) demasiada

confianza es perjudicial, ya que motiva que los empleados altamente confiables y sin supervisión exploten las relaciones de confianza, o que a nivel organizativo cometan delitos contra su organización. Según De Clercq, Dimov, & Thongpapanl (2013) niveles de confianza extremadamente altos implican un peligro de la complacencia y mitigan los esfuerzos de la relación (Uzzi, 1997). Y Según Lumineau (2017) resultados negativos de confianza podrían apoyar la falta de objetividad, crear espacio para el comportamiento oportunista, y alentar la ceguera estratégica.

Por su parte Mayer et al. (1995) argumenta que en entornos donde no hay confianza se conducirá a una mayor supervisión del trabajo, y un empleado con un monitoreo frecuente podría interpretar la situación como una muestra de desconfianza, y este podría llegar a engañar al supervisor cuando se presentase la oportunidad. De manera anticipada a este efecto, el supervisor podría continuar su vigilancia hacia el subordinado. Según Davis et al. (2000) cuando la confianza es baja, los empleados podrían mostrar frustración y agresión al intentar romper las reglas, o al fijar metas inapropiadas para la organización.

Otros investigadores como Dirks & Ferrin (2001) aseguran que la confianza puede aumentar el potencial de comportamiento oportunista, en lugar de ser un mecanismo que mitigue el riesgo. Por su parte Gargiulo & Ertug (2006) sugieren que aunque generalmente los comportamientos impulsados por la confianza son beneficiosos, los niveles extremos de estos pueden tener efectos negativos. Zahra, Yavuz, & Ucbasaran (2006) consideran que la confianza también puede tener efectos disfuncionales, cuando hay una dependencia excesiva en algunas personas (Guinot et al., 2014b).

Igualmente, hay implicaciones a nivel intercultural para la confianza. Según Schoorman, Mayer, & Davis (2007) la confianza es diferente a través de las culturas. Una de las maneras en que dicha cultura afecta la confianza es a través de la propensión, lo que comprende la personalidad, las experiencias y la propia cultura. Las culturas que están más orientadas a la acción, la competitividad y el desempeño, es lo que Hofstede (1980) ha denominado culturas masculinas, y tienden a asignar un mayor valor a la variable de la capacidad. Por su parte, aquellas culturas femeninas son más colaborativas, orientadas al ser, y tienden a poner más énfasis en la variable de benevolencia.

El nivel de confianza evolucionará a medida en que se interactúe entre las partes, pues son varios los factores que afectan el proceso por el cual la confianza se desarrolla (Mayer et al., 1995).

3.7 La confianza y en rendimiento operativo

Estudiar la confianza a nivel organizativo ha adquirido gran importancia en los últimos años, debido a los beneficios que genera en las organizaciones (Guinot et al., 2014a). La confianza es importante para el éxito de la organización, con ella se reduce la necesidad de contratos formales, reduce o elimina comportamientos oportunistas y reduce la necesidad de controles jerárquicos (Zaheer & Venkatraman, 1995). Además, con ella se puede lograr una ventaja competitiva, ya que es rara, única, y no puede ser copiada. Varios estudios sostienen que las

empresas que tienen relaciones de confianza entre la alta dirección y los empleados tienen ventajas sobre las empresas que no lo hacen (Bromily & Cummings, 1992).

Un clima de confianza en la organización es una fuente de apoyo de intercambios cognitivos y comportamientos de transferencia de conocimiento (Shih, Chiang, & Chen, 2012), los cuales pueden ayudar a impulsar los recursos intelectuales de los ejecutivos para lograr un mejor rendimiento (Chen, Lin, & Michel, 2010; Lau & Liden, 2008); además, el trabajo en equipo, la sinergia y el desarrollo de valiosas capacidades organizativas promueven la capacidad de una organización para obtener un valor agregado (Jones & George, 1998; Lin, Dang, & Liu, 2016).

De igual manera, con un clima de confianza se pueden mitigar los costes de monitoreo y mantenimiento, al tiempo que se motiva a los empleados a tomar riesgos calculados y asumir la responsabilidad, lo cual puede tener efectos positivos en la calidad de la decisión y en los resultados de desempeño (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012; Carmeli & Schaubroeck, 2006; Lin & Shih, 2008; Lin et al., 2016). Con confianza en la organización, se amplía la gama de opciones para la toma de decisiones por parte de los ejecutivos, por lo tanto se promueve la innovación, convirtiendo la estimulación intelectual en resultados beneficiosos (Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008). Donde existe una confianza mutua se pueden fomentar interacciones sociales, maximizar la utilización de los recursos y sintetizar las suposiciones, lo que conlleva a mejores resultados (Carmeli & Schaubroeck, 2006; Lin & Shih, 2008; Lin et al., 2016).

Durante décadas la importancia organizativa en las relaciones basadas en la confianza ha sido notable. De hecho, desde mediados de los años noventa, el constructo de confianza ha sido posicionado como base para la calidad de las relaciones interpersonales y una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Tan & Lim, 2009), siendo un aspecto fundamental para lograr la estabilidad organizativa a largo plazo. La confianza tiene importantes beneficios, lo que implica que promueve el éxito de la organización (Argyris, 1964; Gambetta, 1988; Scott, 1980; Zand, 1972). La capacidad de una empresa para mantenerse competitiva en un mercado puede depender de su capacidad para construir relaciones de confianza (Huff & Kelley, 2003), debido a que las ventajas competitivas se acumulan en organizaciones que fomentan un clima interno de confianza (Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000).

Los niveles más altos de confianza organizativa están vinculados con una mayor lealtad (Sonnenberg, 1994). En contraparte, un clima de desconfianza resulta en una menor satisfacción y la posterior deslealtad (Johnson & Auh, 1998). Por ello, la confianza en los entornos organizativos da lugar a actitudes más positivas (Dirks & Ferrin, 2001) tales como un compromiso organizativo y la satisfacción en el trabajo (Nyhan & Marlowe, 1997). De manera general, las actitudes positivas de los empleados hacia el trabajo también influyen positivamente en la satisfacción del cliente (Backhaus & Tikoo, 2004; Guinot et al., 2014b).

Diversas investigaciones evidencian una relación positiva entre la confianza y el rendimiento organizativo (Davis et al., 2000; Rich, 1997), como Dirks & Ferrin (2001) quienes observan efectos positivos significativos de la confianza en el desempeño de grupos (Dirks, 2000) y en el desempeño de la unidad de negocio (Davis et al., 2000). Sin embargo, otras

investigaciones no muestran relaciones significativas (Dirks, 1999; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998) e inclusive se ha llegado a evidenciar una relación negativa (Krishnan, Martin, & Noorderhaven, 2006; McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003).

Mayer & Gavin (2005) argumentan que la confianza en la gerencia permite que los empleados se concentren en las tareas que deben hacer para agregar valor a la organización. Los resultados en su estudio indican que la confianza está relacionada con la capacidad que tienen los empleados para enfocar su atención en las actividades productoras de valor, y como dicha confianza puede mejorar el desempeño organizativo; sin embargo, algunas situaciones en las que la confianza es crónicamente baja puede verse limitada por factores externos. Cuando no es factible la confianza en la organización, el desempeño se puede mejorar a través de medios más tradicionales, como proporcionar incentivos y a través de un sistema de monitoreo y control.

3.8 Influencia de la confianza en la organización

A nivel general la confianza tiene una serie de beneficios importantes para las organizaciones y para sus miembros (Kramer, 1999). En la revisión de Dirks & Ferrin (2001) se estudian dos perspectivas que generaran una visión de los mecanismos por medio de los cuales la confianza influye en los resultados de la organización. En el enfoque dominante los efectos directos que la confianza produce son la comunicación, la gestión de conflictos, los procesos de negociación, la satisfacción y el desempeño. En la otra perspectiva menos estudiada, está dirigida a efectos favorables de la confianza, donde la confianza crea o mejora las condiciones, tales como las interpretaciones positivas de la conducta ajena (McEvily et al., 2003).

Sobre la opinión de McEvily et al., (2003), la confianza influye en la organización a través de dos vías causales principales¹: la estructuración y la movilización. La *estructuración* se refiere al desarrollo, modificación y mantenimiento de un sistema de posiciones y vínculos entre actores que están situados en un espacio social. De ello resulta una red de patrones de interacción estables y continuos, tanto formales (por ejemplo las rutinas) como informales (por ejemplo *cliques*), y crea una estratificación social que produce estatus diferencial, poder y conocimiento. Por su parte, la *movilización* hace referencia al proceso de convertir recursos en actividades finalizadas realizadas por actores interdependientes. La movilización implica motivar a los actores a aportar sus recursos, combinarlos, coordinarlos y utilizarlos en actividades conjuntas, para encaminarlos hacia el logro de los objetivos de la organización. La confianza motiva a los actores a contribuir, combinar y coordinar los recursos hacia los esfuerzos colectivos.

Dentro de las dos categorías descritas anteriormente, se desglosan mecanismos que son representativos para la organización y donde la confianza influye.

¹ Los autores teorizan que la confianza opera por medio de vías causales para afectar dos propiedades de las organizaciones: los patrones de interacción y los procesos que permiten y limitan la coordinación del trabajo entre los individuos.

Cuadro 17. Influencia de la confianza en la organización.

VÍAS CAUSALES		PROPIEDADES ORGANIZATIVAS
<i>Estructura</i>		<i>Patrones</i>
Transferibilidad	⇒	Densidad
Capacidad generativa	⇒	<i>Multiplexity</i>
Retraso en la reciprocidad	⇒	Estabilidad
Especialización de roles	⇒	No redundancia
<i>Movilización</i>		<i>Procesos</i>
Divulgación y selección	⇒	Intercambio de conocimiento
Identificación	⇒	Compromiso
Suspensión del juicio	⇒	Salvaguarda

Fuente: Adaptado de McEvily et al. (2003).

En la estructuración la confianza influye en la densidad, la multiplexidad, la estabilidad y la no redundancia de la estructura social, por medio de los procesos de transferibilidad, capacidad generativa, retraso en la reciprocidad y especialización de roles, respectivamente, como se observa en el Cuadro 17. A continuación, y siguiendo la investigación de McEvily et al. (2003) se enuncia una breve explicación sobre cada una de ellas.

- Transferibilidad y Densidad:** Una afirmación clave de la Teoría del Capital Social es que la densidad de la red fomenta la confianza y las normas de cooperación (Coleman, 1988). La confianza también aumenta la densidad de una red a través de la transferibilidad. La premisa básica detrás de la transferencia de confianza es que se basa en que las impresiones de confianza inicial se centran en el individuo o en la colectividad, en lugar de la persona en la que se confía. Esta transferencia de confianza implica la formación de una nueva relación entre individuos previamente desconocidos. Por ello la transferibilidad ayuda a explicar cómo la red crece en tamaño y cómo la gente llega a adquirir nuevos contactos de confianza. Sin embargo, las redes que son excesivamente

densas pueden conducir a un *over-embeddedness*, lo que puede originar una reducción del flujo de información, falta de flexibilidad y adaptabilidad (Uzzi, 1997).

- **Capacidad generativa y *Multiplexity*:** La confianza crea la *multiplexity* proporcionando capacidad generativa. Esto es otra forma de transferibilidad, donde la multiplexidad es el número de relaciones dentro del enlace, y en lugar de involucrar sólo un intercambio de información, podría incluir el intercambio de recursos y el asesoramiento. A través de interacciones sociales repetidas, las partes aprenden sobre la confianza mutua (Lewicki & Bunker, 1996; Mayer et al., 1995), y a medida que ganan confianza entre sí, aumenta su relación. Esta es la capacidad generativa de una relación basada en la confianza. Una de las maneras más comunes en que se observa la expansión de las relaciones, es por las relaciones formales de roles que se incorporan en relaciones personales que están infundidas con normas y valores (Ring & Van de Ven, 1994). Si se presenta una confianza excesiva, las partes se restringen de la búsqueda local; sin embargo, el conocimiento social sobre las capacidades de las contrapartes proporcionan una base para descubrir las oportunidades para una colaboración fructífera y la generación de innovaciones.
- **Retraso de reciprocidad y Estabilidad:** Otra forma en que la confianza afecta a la estructuración en las organizaciones es haciendo posible la reciprocidad y permitiendo la equidad en serie, lo que resulta de que una parte tenga en cuenta los intereses del otro, de esta manera las relaciones son más estables y duraderas (Molm, Takahashi, & Peterson, 2000). Para operar sobre la equidad en serie debe haber flexibilidad, esta equidad

aumenta la capacidad de una organización para manejar la incertidumbre mientras mantiene su estructura básica, y logra que tanto las estructuras como los acuerdos sean más resistentes. En algunos casos, la reciprocidad retrasada puede reducir la capacidad de una parte para liberarse de relaciones que se han convertido en menos valiosas que otras oportunidades, como lo es el caso de un gerente que puede verse obligado a continuar laborando con un proveedor en particular, incluso cuando existiesen mejores alternativas, debido a las obligaciones pendientes con este.

- **Especialización de roles y no redundancia:** Reduciendo la redundancia en una red a través del establecimiento de roles especializados es otra manera de que la confianza afecta la estructuración en las organizaciones. Al designar funciones los miembros de una organización dependen de un individuo en particular para actuar (por ejemplo, líderes). En muchos casos, los roles especializados actúan como un puente entre los individuos, las unidades o las organizaciones, lo que hace que la confianza sea relevante. En ausencia de esta, sería muy difícil establecer y mantener vínculos con actores externos. La reducción de la redundancia proporciona una medida de eficiencia a las organizaciones, y aumenta la capacidad para descubrir nuevas y diversas oportunidades para crear valor. Esta puede ser una configuración óptima para acceder y difundir el conocimiento.

Por otra parte, en la movilización, la confianza influye en los procesos de intercambio de conocimiento, compromiso y salvaguarda, por medio de los mecanismos de divulgación y selección, identificación y suspensión del juicio, respectivamente, como se observa en el Cuadro

17. A continuación, y siguiendo la investigación de McEvily et al. (2003) se enuncia una breve explicación sobre cada una de ellas.

- **Divulgación, selección e intercambio de conocimiento:** La confianza promueve el intercambio de conocimientos aumentando su divulgación y concediendo su acceso (Dirks & Ferrin, 2001). Esto pone en manifiesto que la confianza afecta el intercambio de conocimientos de dos maneras: desde el punto de vista del receptor y desde el punto de vista del remitente del conocimiento. Desde el punto de vista del receptor, la confianza afecta la percepción de la veracidad del conocimiento cuando este se recibe de una fuente confiable que es menos probable que se verifique su precisión y se está más inclinado a aceptar el conocimiento a su valor nominal. Desde la perspectiva del remitente del conocimiento, la confianza en un receptor reduce las preocupaciones sobre la apropiación del conocimiento y el mal uso, y los gerentes son más propensos a transmitir conocimiento sobre innovaciones y mejores prácticas cuando están seguros de que sus homólogos no divulgarán dicho conocimiento a los competidores. Sin embargo hay límites en la eficacia de compartir el conocimiento solo sobre la base de la confianza, dado que se puede compartir erróneamente conocimientos que son inexactos, inválidos o anticuados. Es por ello que las organizaciones que dependen en exceso de la confianza pueden experimentar ceguera estratégica, inercia o incapacidad para innovar.
- **Identificación y Compromiso:** La identidad fortalece la confianza y viceversa. La identificación puede aumentar la importancia de los objetivos y valores organizativos. A medida que la identificación se intensifica, la fuerza del apego o el compromiso a una

colectividad y sus objetivos también aumenta (Kramer, 1993). Por ello la identificación fomenta el compromiso al conformar las expectativas sobre los comportamientos e intenciones de los miembros de una colectividad. Cuando los miembros del grupo perciben similitudes en metas y valores, creen que otros miembros del grupo son más propensos a comportarse de acuerdo con estos valores. Cuando las personas están comprometidas con una colectividad, son más leales y están más dispuestos a invertir su tiempo, esfuerzo y atención. Sin embargo, la identificación en exceso podría conllevar a que los miembros sean menos propensos a aceptar puntos de vista alternativos. En casos extremos dicho exceso puede generar inercia y rigideces, lo que puede obstaculizar la capacidad de la organización de adaptarse y responder al cambio del entorno.

- **Suspensión del juicio y Salvaguardia:** La confianza reduce la tendencia a protegerse contra el comportamiento oportunista, a través del monitoreo y la salvaguarda, al animar a los actores a suspender el juicio de otros (Bromiley & Cummings, 1995). Suspender el juicio hace referencia a adoptar una postura donde se asume que las intenciones de la otra parte son benévolas o benignas, dando el beneficio de la duda cuando surgen incertidumbres. En ausencia de la confianza, el monitoreo y la salvaguarda son medidas utilizadas para manejar la incertidumbre. Generalmente el monitoreo y la salvaguarda representan actividades organizativas improductivas (McAllister, 1995). De lo anterior que la confianza reduce los costes de transacción (Dyer & Chu, 2003; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998), otorga cierta flexibilidad y adaptabilidad al proceso y permite a las partes aprovechar las oportunidades para generar valor transaccional (Zajac & Olsen,

1993). Por ello la reducción de los costes de transacción y el aumento del valor pueden representar una fuente sostenible de ventaja competitiva (Barney & Hansen, 1994).

El uso de *legalistic remedies* donde las relaciones interpersonales son tensas puede inhibir y socavar la confianza. Aunque la adopción de controles burocráticos puede generar un sentido de fiabilidad en la organización, estos mecanismos con frecuencia frustran los esfuerzos para lograr la congruencia de valores que sirven de base para la confianza (Sitkin & Roth, 1993). Para que la confianza surja, las organizaciones deben conceder a los miembros la libertad de usar su propia discrecionalidad como un medio transmisor de su disposición a cumplir con las obligaciones y satisfacer las expectativas positivas de aquellos con quienes tratan.

A continuación profundizaremos en esta temática.

3.9 La confianza y los *legalistic remedies*

La confianza es un elemento esencial en todas las relaciones. Los investigadores en organización han notado que la coordinación y el control descansan sobre una base de confianza. Existen organizaciones que adoptan mecanismos de control (por ejemplo, contratos, procedimientos burocráticos o requisitos legales) como sustitutos de la confianza, cuando no existen relaciones interpersonales. Tales *legalistic remedies* se adoptan para facilitar la coordinación administrativa y para obtener la legitimidad simbólica en el uso de procedimientos institucionalizados para restaurar los niveles de confianza necesarios y que la actividad continúe (Sitkin & Roth, 1993).

Capítulo 3: Fundamentos teóricos de la confianza organizativa

Cuando la confianza se interrumpe, a menudo las organizaciones se basan en *legalistic remedies* para restaurarla (Fox, 1974; Granovetter, 1985; Shapiro, 1987; Zucker, 1986), utilizando técnicas burocráticas como la formalización y estandarización. Tales *legalistic remedies* son apropiados cuando los requisitos de las tareas son entendidos considerablemente bien como para identificar y codificar los insumos relacionados con la fiabilidad, procedimientos de transformación y/o resultados (March & Simon, 1993). En dichas condiciones, los *legalistic remedies* servirían como sustitutos de la capacidad de supervisar de manera directa las actividades organizativas, reduciendo de esta manera la necesidad de basarse en la confianza (Sitkin & Roth, 1993).

Los *legalistic remedies* pueden promover la fiabilidad de varias maneras, entre ellas: Fomentando la coordinación y el control para minimizar los problemas relacionados con la implementación, y mediante el uso de normas para reducir la discriminación, asegurando un trato igual para todos los empleados. Deutsch (1958) argumenta que es fundamental el uso de *legalistic remedies* (como procedimientos o sanciones) para fomentar la conducta cooperativa, es decir, confiada. Las respuestas legalistas pueden promover la confianza por medio de la creación de políticas de recursos humanos que estén dirigidas a asegurar los niveles mínimos de beneficios para los empleados, y facilitar una mejor coordinación y planificación. Sin embargo, una alta formalización podría socavar inadvertidamente la confianza y aumentar la desconfianza (Sitkin & Roth, 1993).

A continuación, y para seguir con la línea de estudio de la presente investigación, en el siguiente epígrafe se explicaran brevemente avances significativos en la literatura sobre

confianza, formalización y ambidestreza, temáticas estudiadas en los capítulos 1, 2 y 3, para posteriormente adéntranos en el capítulo sobre el modelo general de relaciones propuesto.

3.10 La confianza, formalización y ambidestreza

Las formas más sólidas de confianza están arraigadas en normas y valores compartidos. Tales normas están alineadas con los desafíos de la ambidestreza, ya que proporcionan una plataforma para la renegociación deliberada y continua de las relaciones de trabajo en la combinación con la exploración y explotación, por lo tanto, hacen posible que las personas ajusten sus expectativas unas de otras a medida que cambian las tareas. En pequeños entornos, las normas pueden permanecer informales, pero en entornos más grandes, deben ser formalizadas. Esta formalización permite a las personas producir nuevos roles y expectativas en circunstancias cambiantes (Adler et al., 2015).

Como se ha estudiado, la ambidestreza es la capacidad de explotar las capacidades existentes y explorar nuevas oportunidades simultáneamente. Según Adler et al. (2015) la forma organizativa más apta para apoyar la ambidestreza es aún poco comprendida, y en la literatura hay un cúmulo de teorías. En su investigación, los autores sugieren que la ambidestreza requiere un vínculo de comunidad arraigado en valores y normas compartidas entre los actores clave, debido a que requiere renegociación continua, ajuste mutuo y resolución de problemas entre unidades e individuos para conciliar los objetivos en las actividades de exploración y explotación. Dicha renegociación requiere una fuerte confianza. Por ello Adler et al. (2015) intentan entender lo anteriormente descrito desarrollando una tipología de comunidades, donde

se diferencia entre los tipos tradicionalistas, carismáticos, contractuales y colaborativos. Debido a que la investigación de Adler et al. (2015) ha sido el único estudio encontrado en la revisión de la literatura donde se han contemplado puntos claves de nuestra investigación, aunque con un eje de estudio muy distinto, creemos que es de gran utilidad e interés para nuestro estudio exponer su punto de vista de la ambidestreza en comunidades, las cuales contemplan las normas y la confianza:

- **La ambidestreza en la comunidad tradicionalista:** Orientada a los medios. Está basada en el compromiso con el grupo, apoya la estabilidad, pero encaja menos con la explotación rigurosa o la exploración creativa. Las normas se centran en el status, son altamente estables y organizadas en una jerarquía clara, reforzada por códigos de honor. Los subordinados se someten a los superiores, quienes tienen el deber de cuidarlos. La confianza se basa en la conformidad con las prácticas establecidas y en las jerarquías de status que definen el orden social.
- **La ambidestreza en la comunidad carismática:** Orientada hacia los fines. Está basada en el compromiso emocional con un líder y con valores trascendentales, puede apoyar la innovación radical, pero tiene dificultades para perseguir la explotación de manera disciplinada. Las normas están centradas en la verdad y en la voluntad del líder. Las relaciones superior-subordinado hacen hincapié en los vínculos personales y emocionales. La confianza se basa en un lazo emocional compartido con los líderes.

- **La ambidestreza en la comunidad contractual:** Orientada a los medios y se supone que los fines son interesados. Está basada en el compromiso con las normas contractuales especificadas, puede apoyar la eficiencia y controlar los objetivos mediante una explotación disciplinada centrada en los procesos operativos, o los objetivos de innovación y flexibilidad a través de la exploración creativa. Las normas están centradas en roles, los cuales son sostenidos por reglas impersonales, rutinas y acuerdos. Está focalizado en un intercambio diádico que es mutuamente ventajoso, donde los superiores fijan los objetivos de producción o metas de proceso. Se espera que se sigan reglas formales y descripciones de trabajo. La confianza se basa en aquello que es digno de confianza en los sistemas que proporcionan el marco legal para la acción individual, esta limita a comportamientos predecibles y definibles por las reglas.
- **La ambidestreza en la comunidad colaborativa:** Tiene valores racionales, donde se está orientado hacia los fines. Se proporciona un marco dentro del cual las personas pueden renegociar continuamente la relación de múltiples prioridades que compiten, lo que parece proporcionar la mejor base organizativa. Las normas están centradas en capacidades, asociadas con las actuaciones de los individuos y sostenidas a través de mecanismos de reputación. Las relaciones superior-subordinado se caracterizan por la interdependencia y el diálogo mutuo. La organización es interdependiente, flexible, con espacio para discusión abierta. La confianza está basada en la observación y el compromiso de los individuos.

Capítulo 3: Fundamentos teóricos de la confianza organizativa

Los mecanismos organizativos de la gestión interdependiente de procesos buscan mantener los propósitos de la organización en la toma de decisiones. El cuadro de mando balanceado, las herramientas de estrategia y otros instrumentos, articulan las prioridades y las conectan a roles e interdependencias particulares. Por su parte, un segundo conjunto de mecanismos apoya la colaboración directamente formalizando los procesos. Estos procesos han encontrado mecanismos de apoyo en los protocolos de kaizen, mapeo de procesos, *brainstorming*, gestión de proyectos y otros. Con estas herramientas, el tipo de comunidad colaborativa es capaz de movilizar equipos inter-funcionales e inter-organizativos hacia los objetivos de la organización, donde las personas pueden moverse fluidamente entre los proyectos y adquirir conocimientos especializados (Adler et al., 2015).

Por su importancia para la competitividad de las empresas, la presente investigación se enmarca en estudiar la ambidestreza desde el prisma de las rutinas y capacidades organizativas, en la cual se analizará en profundidad la influencia que tiene sobre ella la formalización y la confianza; temáticas ampliamente estudiadas. En el siguiente capítulo, se teorizan las relaciones de influencia entre las dimensiones descritas con anterioridad.

CAPÍTULO 4.

MODELO GENERAL DE RELACIONES PROPUESTO

...El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad...

Víctor Hugo

...La lógica te llevará desde A hasta B. La imaginación te llevará a todas partes...

Albert Einstein

Como se ha estudiado en capítulos anteriores, la forma organizativa más apta para estudiar la ambidestreza aún sigue siendo poco comprendida, y hasta el momento existen un sin número de académicos que lo intentan (Adler et al., 2015). En un principio, los investigadores se enfocaban en el estudio de la exploración o la explotación para evitar descuidar ambas actividades (March, 1991), posteriormente la noción del equilibrio de estas ha demostrado y garantizado un rendimiento organizativo superior, por lo que las organizaciones se han interesado en mantener de manera balanceada ambas actividades (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Por ello la mayor parte de las investigaciones se han centrado en evocar esfuerzos y establecer conexiones que prueben una relación entre la ambidestreza y sus consecuencias (por ejemplo el rendimiento de la empresa) generando nuevas brechas de investigación con respecto a otras áreas de interés. Según Jensen & Clausen (2017) la investigación sobre la exploración y la explotación está floreciendo, pero la comprensión de los antecedentes de ambas actividades sigue siendo poco clara, haciendo un llamado a los investigadores a renovar el interés en el tema.

Estudios previos como Junni et al. (2015) enfatizan que la ambidestreza necesita de mecanismos de integración y de factores contextuales para incrementar los flujos de conocimiento a través de las unidades organizacionales de explotación y exploración (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2009a). Sin embargo, no se han podido establecer nexos consistentes en las evidencias empíricas sobre la relación entre las estructuras organizativas (por ejemplo formalización) y factores contextuales (por ejemplo la confianza) con la ambidestreza organizativa, incentivando a los académicos en su investigación para mejorar la comprensión sobre el papel de las mismas en la ambidestreza. Por ello, en esta investigación nos enfocamos en la formalización y la confianza como posibles factores organizativos que pueden favorecer o afectar el desarrollo separado de las actividades de exploración y explotación, así como también de su integración. Con su estudio se pretende intentar abordar y comprender algunas lagunas en la literatura.

Si bien, la relación empírica específica de la formalización y la confianza sobre la ambidestreza desde el prisma de las rutinas y capacidades organizativas no ha sido analizada, se

han encontrado unos pocos artículos en la literatura especializada que ha tratado de examinar algunas relaciones entre las variables de estudio desde distintas ópticas, evidenciándose una falta de dirección hacia dicha relación.

En la presente investigación se estudia la ambidestreza y la influencia que tiene sobre ella la formalización y la confianza. Además de indagar sobre esta relación directa, se pretende conocer en el efecto moderador del valor de la confianza en el modelo, debido a que las formas más sólidas de confianza están arraigadas en normas y valores compartidos. Tales normas están alineadas con los desafíos de la ambidestreza, ya que proporcionan una plataforma para la renegociación deliberada y continua de las relaciones de trabajo en la combinación con la exploración y explotación, por lo tanto, hacen posible que las personas ajusten sus expectativas unas de otras a medida que cambian las tareas.

Por tanto, en este cuarto capítulo de la primera parte proponemos un modelo general de relaciones, el cual se dividirá en dos partes: En la primera parte se estudiará la relación entre: La formalización facilitadora, la formalización coercitiva y la confianza con la capacidad de ambidestreza; y como la confianza modera las relaciones de las formalizaciones con dicha capacidad. En la segunda parte se estudiará la relación entre: La formalización facilitadora, la formalización coercitiva y la confianza con las capacidades de exploración y explotación; y como la confianza modera las relaciones de las formalizaciones con estas capacidades.

A continuación se presentan las relaciones de los constructos mencionados.

4.1 Relación entre la formalización y la ambidestreza

La formalización codifica rutinas de mejores prácticas con el fin de estabilizar y difundir nuevas capacidades organizativas, dichas rutinas también pueden ser documentadas con un conjunto de procedimientos o reglas formales (Feldman & Pentland, 2003). Entonces, debido a que las rutinas codifican la capacidad de la organización, son vistas como un componente clave del aprendizaje organizativo.

Adler & Borys (1996) tratando de comprender el impacto negativo y positivo que tiene la burocracia en el compromiso y actitudes de los empleados, introdujeron las nociones de formalización facilitadora y coercitiva, las cuales dependerán netamente de cómo el sistema formal está diseñado (Jørgensen & Messner, 2009). El impacto de la formalización facilitadora y coercitiva como principal mecanismo de coordinación para facilitar la aparición de capacidades exploratorias, de explotación y la ambidestreza no se ha estudiado aún en un modelo integrado. Por lo cual, esta primera parte, se centrará en estudiar cómo los tipos de formalización influye en cada una de ellas.

Puntualmente, la mayor controversia encontrada en la literatura es la relación existente entre la formalización y la exploración. Según Tohrovich, Rhee, & Yoon (2017) algunas características organizacionales pueden facilitar o inhibir un comportamiento innovador y las características de los individuos (como, los valores personales). Al ser una de las características de la formalización el estricto seguimiento de las reglas y procedimientos, algunos investigadores se han decantado por postular que la formalización puede obstaculizar la

exploración, ya que las rutinas pueden entorpecer la experimentación de nuevos métodos, desalentar la generación de nuevas ideas e inhibir la resolución creativa de problemas (Eva et al., 2017). Puntualmente, también han argumentado que la formalización hace que sus actividades sean rígidas y obstaculiza la creatividad (Hartline, Maxham, & McKee, 2000), que las nuevas ideas se vean limitadas por las reglas formales estrictas (Pertusa-Ortega et al., 2010), que impide la búsqueda de variación de una unidad (Jansen et al., 2006), entre otros.

Paradójicamente, otros investigadores han volcado las afirmaciones antes expuestas, afirmando que la formalización alienta a buscar otras fuentes de información, a pensar creativamente, a dejar a un lado las acciones preestablecidas e involucrarse en nuevos enfoques (Gilson & Shalley, 2004), a fomentar la apertura, fomentar la generación de ideas, y estimular los comportamientos creativos (Damanpour, 1991; Gilson & Shalley, 2004), promoviendo la innovación (Donaldson, 2001).

De acuerdo con lo anterior, podemos notar que aún no está totalmente probado si la formalización impide o fomenta la exploración, y que inclusive hay trabajos que apuntan en ambas direcciones. No es de sorprender que la investigación sobre la formalización presente hallazgos empíricos contradictorios con respecto a la exploración. Esto se debe a que la creación de conocimiento puede estimularse, y el trabajo facilitarse con las regulaciones y procedimientos (Craig, 1995). Además se debe reconocer que la mayor parte de la investigación se ha centrado en diferentes grados de formalización, y no ha prestado la suficiente atención a los diferentes tipos de formalización (facilitadora y coercitiva), lo que sin duda tendrá un efecto sobre las

Capítulo 4: Modelo general de relaciones propuesto

actividades de exploración, al igual que sobre las actividades de explotación y sobre la ambidestreza organizativa.

A continuación se presentan estudios relevantes encontrados en la revisión de la literatura, donde se ha evidenciado algún tipo de relación entre las variables de formalización con la exploración, explotación o ambidestreza desde distintas ópticas, evidenciándose así resultados en distintas direcciones hacia dichas relaciones:

Cuadro 18. Estudios que relacionan formalización con la exploración, la explotación, o la ambidestreza.

AUTORES	SECTORES ESTUDIADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA
Jansen et al. (2006)	Grandes empresas de servicios financieros – Europa.	Hipótesis 2. Cuanto mayor es la formalización de una unidad, (a) menor será su nivel de innovación exploratoria, y (b) mayor será su nivel de innovación de explotación.	<i>Hipótesis 2(a)</i> : La formalización no disminuye la innovación exploratoria de una unidad. Aunque el coeficiente es negativo, no es significativo; por lo que no se apoya la hipótesis 2(a). <i>Hipótesis 2(b)</i> : Se admite una relación positiva entre la formalización y la innovación de explotación de una unidad, por lo que a mayor formalización, mayor nivel de innovación de explotación.
Laugen & Boer (2008)	Datos de la tercera encuesta de la Estrategia Internacional de Fabricación (IMSS III) y de la Encuesta de la Industria Danesa de Benchmarking - IMSS: Empresas manufactureras en 14 países de Europa, Asia, América del Sur y Australia - Fabricantes de productos metálicos, automotores, semiconductores y equipos - Benchmarking: instituciones académicas e industriales y contribuciones australianas y noruegas. Estudios de caso en dos empresas de alto rendimiento de fabricación.	Los resultados de los dos estudios cualitativos confirman los resultados cuantitativos de que la formalización es negativa para las innovaciones verdaderas. Según los encuestados, la formalización tiene un efecto negativo en el tiempo de ejecución de los proyectos de mejora de productos (innovación incremental de productos).	

AUTORES	SECTORES ESTUDIADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA
<p>Mom et al. (2009)</p>	<p>Diferentes empresas manufactureras y de servicios: electrónica, servicios financieros, contabilidad y servicios profesionales, telecomunicaciones y productos químicos.</p>	<p>Hipótesis 2. La formalización de las tareas de un gerente se relaciona negativamente con la ambidestreza de este gerente.</p>	<p>Hipótesis 2: El coeficiente para la formalización de las tareas de un gerente es positivo y no es significativo; por tanto, la hipótesis 2 no es soportada.</p>
<p>Li, Chu, & Lin (2010)</p>	<p>Empresas de alta tecnología seleccionadas al azar de la oficina de desarrollo industrial - Taiwán.</p>	<p><i>Hipótesis 7(a)</i>. Cuanto mayor es el nivel de formalización del desarrollo del proyecto, mayor es la probabilidad de que el aprendizaje explotador tenga un efecto más positivo en el desempeño del desarrollo de nuevos productos. <i>Hipótesis 7(b)</i>. Cuanto mayor es el nivel de formalización del desarrollo del proyecto, mayor es la probabilidad de que el aprendizaje exploratorio tenga un efecto negativo en el desempeño del desarrollo de nuevos productos.</p>	<p><i>Hipótesis 7(a)</i>: Predice que la formalización del desarrollo del proyecto modera positivamente el impacto del aprendizaje explotador sobre el desempeño del NPD; por lo tanto la hipótesis 7(a) es soportada. <i>Hipótesis 7(b)</i>: No hay soporte que la que la formalización del desarrollo del proyecto modera de forma negativa el impacto del aprendizaje exploratorio en el desempeño del NPD.</p>

AUTORES	SECTORES ESTUDIADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA
Wei et al. (2011)	Lista de empresas seleccionadas al azar – China.	<p><i>Hipótesis 3(a)</i>. La formalización organizativa refuerza el efecto positivo del aprendizaje de abajo hacia arriba en la innovación de explotación.</p> <p><i>Hipótesis 3(b)</i>. La formalización organizativa refuerza el efecto en forma de U invertida del aprendizaje de abajo hacia arriba en la innovación exploratoria.</p>	<p><i>Hipótesis 3(a)</i>: El efecto positivo de aprendizaje de abajo hacia arriba se debilita; por tanto se apoya la hipótesis 3(a).</p> <p><i>Hipótesis 3(b)</i>: El efecto positivo del incremento de aprendizaje de abajo hacia arriba se fortalecen; por tanto se apoya la hipótesis 3(b).</p>
Chang & Hughes (2012)	PYMEs correspondientes a empresas manufactureras y de servicios. Empresas seleccionadas al azar de la base de datos de FAME – Escocia.	<p><i>Hipótesis 1</i>: En las PYME, entre más la estructura es caracterizada por la formalización y la conectividad, mayor es la apariencia de ambidestreza.</p>	<p><i>Hipótesis 1</i>: Existe una relación positiva significativa entre las características estructurales y la ambidestreza; por lo tanto, la hipótesis 1 es soportada.</p>
Liu & Xie (2014)	Empresas manufactureras, de servicio, de alta tecnología, y tradicionales – China.	<p><i>Hipótesis 1(c)</i>: La formalización tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre la innovación de explotación y el desempeño de la empresa.</p> <p><i>Hipótesis 1(d)</i>: La formalización tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre la innovación de explotación y el desempeño de la empresa.</p>	<p><i>Hipótesis 1(c)</i>: La interacción entre la innovación explotadora y la formalización no tienen un efecto significativo en el rendimiento de la empresa; por lo tanto la hipótesis 1(c) no está soportada.</p> <p><i>Hipótesis 1(d)</i>: La innovación exploratoria y la formalización tienen un efecto significativo y negativo en el rendimiento de la empresa; por lo tanto la hipótesis 1(d) es soportada.</p>

AUTORES	SECTORES ESTUDIADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA
Tohirovich, Rhee, & Yoon (2017)	Industria manufacturera - República de Corea.	Hipótesis 2: La formalización está negativamente relacionada con el comportamiento innovador	Hipótesis 2: La formalización se asoció negativa y significativamente con el comportamiento innovador; por lo tanto, la hipótesis 2 es soportada.
Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018)	Empresas manufactureras y de servicios - España.	<p><i>Hipótesis 3:</i> La formalización coercitiva influirá negativamente en la ambidestreza.</p> <p><i>Hipótesis 4:</i> La formalización facilitadora influirá positivamente en la ambidestreza.</p>	<p><i>Hipótesis 3:</i> La formalización coercitiva influye de manera negativa en la ambidestreza; por lo tanto, la hipótesis 3 es soportada.</p> <p><i>Hipótesis 4:</i> La formalización facilitadora influye de manera positiva en la ambidestreza; por lo tanto, la hipótesis 4 es soportada.</p>

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

Como podemos observar en la tabla anterior, en el presente año 2018 en la literatura se ha presentado un primer estudio empírico de Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) donde se diferencian los tipos de formalizaciones (facilitadora y coercitiva) siguiendo el enfoque de Adler & Borys (1996). Simultáneamente, y sin saber sobre este estudio, uno de los puntos clave de la presente investigación era hacer lo que se creía un primer estudio empírico diferenciando los tipos de formalización. Sin embargo, y aunque la investigación de Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) haya sido pionera en estudiar la relación empírica con las variables expuestas, nuestra investigación está enfocada en la adaptación de ítems diferentes que conforman las variables de formalización facilitadora y coercitiva, por lo que se podrían obtener diversos resultados. Además pretendemos estudiar la ambidestreza como una capacidad organizativa, planteando consigo una nueva forma de medición que va más allá del balance entre exploración y explotación; adicionalmente se estudian otros factores organizativos internos que enriquecen otro punto de vista de cómo estos antecedentes contribuyen al logro de las capacidades de exploración, explotación y ambidestreza. Por tanto, algunos puntos de la investigación de Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) nos permitirán contrastar y comparar algunos de nuestros resultados.

Particularmente, creemos que los mecanismos de coordinación agrupan los recursos claves y funciones interdependientes necesarios para desarrollar innovaciones (Van de Ven, 1986), sin embargo estas pueden influir de forma diferente para perseguir la exploración y la explotación.

El presente trabajo parte de entender la existencia de una estrecha conexión y complementariedad entre las capacidades y las rutinas, lo que permite evitar la postura extrema de la asociación exclusiva de rutinas con eficiencia y capacidades con flexibilidad, aportando un punto de partida facilitador, y amplitud de miras para entender la riqueza del fenómeno.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a entornos empresariales cada vez más complejos y dinámicos. Para obtener ventajas competitivas y sostenibles las empresas pueden realizar dos acciones, por un lado deben utilizar con plenitud sus propios conocimientos para consolidar las ventajas de sus productos y, por otro lado deben seguir explorando sobre los nuevos conocimientos y así poder adaptarse a las tendencias tecnológicas y los nuevos entornos (Liu & Xie, 2014).

A continuación, y en línea con nuestra investigación, estudiaremos otro de los antecedentes organizativos claves para comprender y tener una perspectiva más completa sobre la ambidestreza organizativa.

4.2 Relación entre la confianza y la ambidestreza

La confianza genera una cooperación más estrecha, un intercambio de información más abierto y un mayor grado de compromiso, lo que podría facilitar la creación y el intercambio de conocimientos, además reduce la necesidad de explicaciones repetidas lo que origina una menor comunicación de mayor calidad, lo anterior puede dar como resultado la ambidestreza organizativa (Van der Valk et al., 2016).

La confianza también es vista como un facilitador clave para la organización, la cual afecta a los individuos ya que los induce a confiar en compromisos mutuos, asegurando un entorno cooperativo y de aprendizaje. La confianza organizativa crea un entorno donde la meta principal es la obtención de resultados (Gibson & Birkinshaw, 2004). Por lo tanto, cuando hay confianza la organización está orientada a la búsqueda de acciones de explotación y de exploración simultáneamente.

Creemos que en presencia de confianza las relaciones entre la formalización facilitadora y coercitiva, con la exploración, explotación y ambidestreza generará grandes beneficios y permitirá responder a las dudas actuales de la literatura, sobre si la formalización fomenta o inhibe la ambidestreza. La formalización coercitiva tiene una dependencia muy fuerte a las reglas mecanicistas de control; un fuerte enfoque de control puede ocasionar una vigilancia constante, basándose en el sistema de sanciones e incentivos, y limitando la flexibilidad estratégica. Creemos que en un entorno donde se dé la confianza, se puede crear un entorno diferente frente a estos *legalistic remedies*, disminuyendo esa barrera entre las partes que estimula la formalidad y la distancia. En un entorno donde la confianza este presente, las partes de la organización podrían no intentar engañar los sistemas de monitoreo. Por otro lado, la formalización facilitadora fomenta el procesamiento de la información, ya que impulsa una interpretación coherente de los objetivos organizacionales. Creemos que en un entorno donde se dé la confianza podría facilitar la comunicación y respaldar el intercambio de información, reduciendo consigo la incertidumbre y ayudando a evitar malentendidos sobre la intención de otra parte (Lumineau, 2017). La confianza permite una interacción más flexible entre los socios, asegura los detalles

Capítulo 4: Modelo general de relaciones propuesto

que no han sido cubiertos por las estrategias formales de control, y mitiga aquellas perturbaciones inesperadas que surgiesen (Yang et al., 2011).

De lo anterior, planteamos que cuando un entorno está caracterizado por tener confianza, la noción de que la formalización ahoga la creatividad cambiará, permitiendo a las empresas mejorar su productividad sin sofocar la creatividad, ni crear insatisfacción entre los empleados. Particularmente, McGuigan (2005) exaltó que una alta participación de los trabajadores en el desarrollo de reglas y procedimientos, y unas herramientas bien diseñadas para guiar el trabajo en lugar de obstaculizar la creatividad, son características claves de una formalización exitosa en entorno creativos.

A continuación se presentan los estudios más relevantes encontrados en la revisión de la literatura, donde se ha evidenciado algún tipo de relación entre las variables de confianza, formalización, exploración, explotación o ambidestreza desde distintas ópticas. En estos trabajos se evidencian resultados que apuntan en distintas direcciones:

Cuadro 19. Estudios que relacionan la confianza con la formalización, la exploración, la explotación, o la ambidestreza

AUTORES	VARIABLES DE INTERES	SECTORES ESTUDIADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA
Moorman, Deshpande, & Zaltman (1993)	Formalización y Confianza	Advertising Age 1990 de los 200 principales anunciantes.	Hipótesis 4: La confianza en los investigadores es mayor cuando en la organización de los usuarios (a) la formalización se percibe como más baja que más alta.	Hipótesis 4: La formalización de la organización del usuario tiene el efecto negativo esperado sobre la confianza; por tanto se apoya la hipótesis 4a.
Gibson & Birkinshaw (2004)	Ambidestreza y Confianza	Empresas multinacionales en: Equipos electrónicos, ingeniería pesada, banca, petróleo y gas, software, productos industriales, automoción, ingeniería, productos alimenticios, conglomerado industrial, defensa - Japón, USA, Canadá, India, Francia, Corea del sur.	<p>Hipótesis 2. Cuanto más se caracteriza un contexto de unidad de negocios por una interacción de <i>stretch</i>, disciplina, apoyo y confianza, mayor es el nivel de ambidestreza.</p> <p>Hipótesis 3. La ambidestreza media la relación entre el contexto - como lo captura la interacción de la disciplina, el <i>stretch</i>, el apoyo y la confianza y el desempeño de la unidad de negocio.</p>	<p>Hipótesis 2: Se predice que el contexto de la organización (la interacción multiplicativa de los elementos del contexto) se relaciona positivamente con la ambidestreza; por tanto se apoya la hipótesis 2.</p> <p>Hipótesis 3: El efecto mediador fue estadísticamente significativo, apoyando la mediación completa propuesta en la hipótesis 3.</p>
Wang & Fulop (2007)	Formalización y Confianza	Empresas de producción - Gerentes de <i>Joint Ventures</i> (IJVs) y <i>State-Owned Enterprise</i> (SOE) de China, Beijing y las ciudades de la provincia de Hebei.	Hipótesis 7. Un bajo valor de la formalización del trabajo para los gerentes chinos en IJVs se relacionará negativamente con la confianza empresarial en la predicción subordinada.	Hipótesis 7: Se indica un efecto principal significativo de la formalización sobre la confianza en la predicción subordinada para IJVs; por lo tanto, la hipótesis 7 es apoyada.

AUTORES	VARIABLES DE INTERES	SECTORES ESTUDIADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA
Nielsen & Gudergan (2012)	Ambidestreza y Confianza	Empresas del sector manufacturero y terciario: De baja tecnología, manufacturas de alta tecnología, mayoristas, retail, consultoría y otros servicios – Dinamarca.	<p>Hipótesis $\delta(a)$. Una mayor confianza en un socio de la alianza mejora el ajuste de la explotación.</p> <p>Hipótesis $\delta(b)$. Una mayor confianza en un socio de la alianza mejora el ajuste de la exploración.</p>	<p>Hipótesis $\delta(a)$: La confianza tiene un efecto significativo y positivo, en apoyo de la hipótesis 6a.</p> <p>Hipótesis $\delta(b)$: No se encontró ningún apoyo para hipótesis 6b. La confianza en el compañero no se asocia significativamente con el ajuste de exploración.</p>
Li (2013)	Ambidestreza y Confianza	Empresas manufactureras de tecnología de la información, telecomunicaciones, electrónica, biotecnología, materiales nuevos y otras materias - Shenzhen en China.	<p>Hipótesis 1. Cuando la <i>connectedness</i> entre los altos ejecutivos, la relación de confianza dentro del TMT y la visión compartida de un TMT son mayores que cuando son bajas, la diversidad de TMT tiene efectos positivos en el desarrollo de la ambidestreza organizativa.</p>	<p>Hipótesis 1: La hipótesis 1(b) es apoyada. La relación entre la diversidad TMT y ambidestreza organizativa es más fuerte cuando la confianza del equipo senior es alta. También se muestra que la confianza del equipo tiene un efecto moderador sobre la ambidestreza, y que la confianza del equipo no tiene un efecto directo.</p>
Krasman (2014)	Formalización y Confianza	Estudiantes de MBA.	<p>Hipótesis 1. La formalización está positivamente relacionada con la percepción de los subordinados sobre la confiabilidad de sus supervisores.</p>	<p>Hipótesis 1: La formalización está positivamente relacionada con las percepciones de los subordinados sobre la confiabilidad de sus supervisores. Por tanto, esta hipótesis fue apoyada.</p>

AUTORES	VARIABLES DE INTERES	SECTORES ESTUDIADOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN EMPÍRICA
Kidron et al. (2016)	Formalización y Confianza	Base de datos Dun & Bradstreet de empresas israelíes.	Hipótesis 2(d). La formalización es positivamente relacionada con la confianza.	Hipótesis 2(d): Esta hipótesis fue significativa y positiva; por tanto, fue apoyada.
Zhang, Wei, Yang, & Zhu (2018)	Confianza e innovación radical	Empresas locales de TI, maquinaria, medicina, energía y otras industrias – China.	Hipótesis 1: La relación entre la confianza y la innovación radical es curvilínea (en forma de U invertida), y la innovación más radical ocurre en un nivel intermedio de confianza.	Hipótesis 1: La confianza tiene un efecto significativamente negativo en la innovación radical, proporcionando soporte para la hipótesis 1. Habiendo una relación invertida (U) entre la confianza y la innovación radical.

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

Una vez analizados brevemente los diversos trabajos descritos con anterioridad, a continuación se ilustran aspectos claves para estudiar y establecer hipótesis teóricas en la relaciones entre la formalización facilitadora, formalización coercitiva y la confianza sobre las capacidades de explotación, exploración y ambidestreza, además de estudiar el rol de la confianza como efecto moderador sobre dichas relaciones, donde se espera estas sean más fuertes al ser moderadas por la confianza. Sin embargo se debe considerar que según Peng, He, & Meng (2008), que la confianza es contextual, continua y cambiante, y muchos factores la pueden afectar.

4.3 Primer modelo: La formalización, la confianza y la ambidestreza

4.3.1 La formalización y la ambidestreza

La importancia de los tipos de mecanismos de coordinación formal también se refleja en la literatura sobre ambidestreza (Raisch & Birkinshaw, 2008). Los estudios sobre la coordinación indican que diferentes tipos de mecanismos de coordinación pueden afectar el comportamiento de los miembros de la organización. Sin embargo, todavía queda mucho por comprender acerca de esta temática.

Según Wei et al. (2011) una de las formas más importantes de la coordinación de las actividades de organización es la estructura jerárquica formal, de la cual la formalización es un elemento importante. Los comportamientos de los empleados están más estructurados en empresas con un alto nivel de formalización organizativa, donde el aprendizaje de abajo hacia

arriba se logra procesar más localmente y se segmenta la información relacionada con las operaciones, por lo que los empleados podrían tomar la iniciativa y estar atentos a las oportunidades más allá de los confines de sus propios trabajos (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Los conocimientos adquiridos recientemente, sugieren que las rutinas formales pueden aumentar el flujo de información, con lo cual los empleados pueden mejorar su calidad y velocidad en la toma de decisiones (Baum & Wally, 2003). Las normas y procedimientos formalizados pueden influir en los procesos para llevar a cabo el cambio (Adler & Borys, 1996), correspondiente al concepto de Adler et al. (1999) de "meta-rutinas", las cuales pueden facilitar a las organizaciones a ser más ambidiestras, mediante la transformación de las tareas no rutinarias en otras más rutinarias (Mom et al., 2009).

Las estructuras organizativas permiten la ambidestreza al proporcionar un proceso claro para el desarrollo de nuevos productos. Este proceso se beneficia de determinados hitos para mantener un cierto nivel de eficiencia y permitir la flexibilidad en el medio. Una estructura formal obliga a los empleados a reflexionar sobre sus actividades y objetivos, pero deben tener un enfoque para poder explorar en una dirección (Jørgensen & Messner, 2009).

De manera general, la formalización no solo conduce a una mayor explotación de las capacidades y rutinas existentes disgregando el conocimiento de la organización, sino también a una mayor exploración al facilitar la replicación y difusión de innovaciones por medio de nuevos conocimientos; y al ejecutar estas actividades en paralelo y de forma equilibrada, la organización puede convertirse y mantenerse de manera competitiva en tales entornos (Laugen & Boer, 2008).

Para el caso particular del estudio con la ambidestreza, es de gran importancia tratar de comprender el impacto negativo y positivo que tiene la burocracia bajo las nociones de formalización facilitadora y coercitiva, lo que sin duda se prevé tendrá un efecto diverso sobre la ambidestreza. Recuérdese que los mecanismos de coordinación agrupan los recursos claves y funciones interdependientes necesarios para desarrollar innovaciones (Van de Ven, 1986), sin embargo estas pueden influir de forma diferente para perseguir no solo un equilibrio entre las capacidades de explotación y exploración, sino también en la generación de sinergias.

La formalización facilitadora está diseñada para ayudar a los empleados a interactuar de manera creativa con la organización. Estas proporcionan una memoria en la organización que permite capturar las lecciones aprendidas de la experiencia, proporcionando plantillas de mejores prácticas. Según DiPaola & Hoy (2001) este tipo de formalización sirve para fomentar el cambio y la mejora organizativa, intentando crear una mayor comprensión y aumentando la eficiencia de la misma. Este tipo de estructura fomenta la innovación y la expresión de nuevas ideas.

De igual manera, la formalización facilitadora también contempla los procedimientos flexibles y las guías, que son útiles para la resolución de problemas. Este tipo de formalización tiene en consideración la inteligencia de los trabajadores para que los procedimientos no sean contruidos de manera rígida (Ahrens & Chapman, 2004; Johari & Yahya, 2009), sino que por el contrario les permita a los empleados manejar con efectividad las contingencias inevitables, siendo comprensibles y útiles. Alentando así a los empleados en la propuesta de modelos de mejora para las actividades que realizan, y ayudándolos a lidiar con la sorpresa y la crisis. Hoy &

Sweetland (2001) plantean que algunas de las características de las reglas y procedimientos facilitadores están evocados en la participación de un diálogo interactivo, ver los problemas como oportunidades, aprender de los errores y facilitar la resolución de problemas, originando características contextuales relevantes en la organización, tales como una seguridad laboral, una perspectiva más profesional, y una mayor participación de empleados, lo que permite una mejor coordinación.

Por lo anterior, la formalización facilitadora promueve la flexibilidad y la eficiencia, alentando e influyendo simultáneamente en las capacidades de exploración y explotación, y en la generación de sinergias, lo cual da cabida a la ambidestreza.

Por tanto proponemos la siguiente relación entre la formalización facilitadora con la ambidestreza.

Hipótesis 1. La formalización facilitadora influye positivamente en la capacidad de ambidestreza.

En contraparte, la formalización coercitiva está diseñada para un cumplimiento obligatorio, que reprime la creatividad, desmotiva a los empleados, y fomenta la insatisfacción (Adler & Borys, 1996). Este tipo de prácticas y estructuras se desarrolla en organizaciones cuyo objetivo es producir un sistema infalible, donde vence la imposición de la lógica de los directivos; siendo muy parecidos a aquellos modelos tradicionales de control enfocados al neto

cumplimiento de estándares planificados (Ahrens & Chapman, 2004), donde se inhibe el potencial para un cambio organizativo constructivo.

La formalización coercitiva en lugar de promover el aprendizaje organizacional obliga a los empleados reacios al cumplimiento de los objetivos, lo que puede obstaculizar la experimentación y restringir la creación de nuevos conocimientos, obligando al cumplimiento y limitando la flexibilidad para alejarse de las capacidades y las rutinas actuales. Hoy & Sweetland (2001) plantean que algunas de las características de las reglas y procedimientos coercitivos están evocados en la frustración de la comunicación bidireccional, ver los problemas como obstáculos, castigar los errores y seguir ciento por ciento las reglas, originando características contextuales que coercen la organización, tales como un control excesivo, inseguridad de los empleados y una perspectiva autocrática, lo que genera una experiencia limitada por parte de los mismos.

Por lo anterior, la formalización coercitiva dificulta o limita los esfuerzos para las capacidades de exploración y explotación, y la generación de sinergias, e influirá de manera negativa en la ambidestreza.

Por tanto proponemos la siguiente relación entre la formalización coercitiva con la ambidestreza.

Hipótesis 2. La formalización coercitiva influye negativamente en la capacidad de ambidestreza.

4.3.2 La confianza y la ambidestreza, y su rol moderador

Gibson & Birkinshaw (2004) argumentan que uno de los valores claves para facilitar la ambidestreza es la confianza, la cual debe existir para asegurar que se impulsen los objetivos organizativos. La confianza es importante en cualquier relación de trabajo que implique interdependencia, comportamientos cooperativos y trabajo en equipo (Walumbwa & Hartnell, 2011). Un alto nivel de confianza indica un alto nivel de satisfacción y compromiso, y percepciones de alto nivel del desempeño de las tareas (Costa, Roe, & Taillieu, 2001). Según Dirks (1999) la presencia de la confianza ayuda a la gerencia a direccionarse hacia las metas organizativas, y aumenta cuando se da un intercambio de información, evitándose el abuso y la vulnerabilidad de los otros (Kidron et al., 2016).

La confianza es un factor crítico para lograr la ambidestreza, ya que posee características contextuales que la influyen, tales como que es abierta, flexible, se basa en el diálogo, y puede ayudar a las capacidades existentes para lograr una mayor eficiencia y una mayor flexibilidad (Adler & Heckscher, 2013), también puede facilitar el intercambio de conocimiento y alienta un clima propicio para una mejor creación de conocimiento, disminuyendo el miedo al riesgo (Lee & Choi, 2003). En organizaciones donde hay confianza se tienden a alentar a los empleados para que estén más dispuestos a colaborar unos con otros y prestar una labor eficiente y efectiva enfocada en el objetivo organizativo, como puede ser la búsqueda de nuevas oportunidades que permita adaptarse a los cambios en el entorno, y refinar los productos y servicios existentes (Chang, 2015), facilitando las actividades evocadas a esfuerzos de exploración y explotación.

Las empresas alientan a los empleados a realizar actividades innovadoras, lo que facilita la generación de ideas creativas (Benitez et al., 2018; Lee et al., 2017). Los entornos confiables permiten adquirir, compartir y asimilar nuevos conocimientos, pudiendo reutilizarlos sin temor para la transformación y aprovechamiento de sus labores. Estas características son fundamentales para la mejora y el refinamiento de los procesos existentes y nuevos. La confianza puede llevar a la organización a encontrar soluciones proactivas a sus desafíos, por medio de una participación más activa en actividades de aprendizaje organizacional. Cuando algo se está haciendo mal, la organización puede cambiar para resolverlo rápidamente, esto genera lealtad y confianza. Estas circunstancias permiten que el aprendizaje continúe incluso en tiempos de crisis (Cegarranavarro, 2007).

Entonces, la confianza organizativa es un factor de importancia porque mejora la flexibilidad, aumenta la cooperación y el aprendizaje, y reduce algunos costes (Schweitzer & Gudergan, 2011; Nielsen & Gudergan, 2012). Por un lado, la confianza mejora la explotación porque promueve relaciones más estables y reduce los costes de coordinación, mejora el proceso de toma de decisiones y fomenta comportamientos y rutinas beneficiosas (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003; Li, 2013). Además, la confianza aumenta la transferencia de conocimiento existente entre los miembros de la organización, ya que los empleados estarían dispuestos a compartir su conocimiento en situaciones en las que puedan confiar en el receptor (Connelly & Kelloway, 2002). Por otro lado, la confianza también mejora la exploración porque refuerza los mecanismos que alientan a los empleados a monitorear activamente sus entornos y realizar los cambios necesarios para explorar nuevas oportunidades (Patel et al., 2013). Un clima de confianza en las organizaciones facilita la experimentación, la toma de decisiones, la apertura, la

expresión de ideas y la aceptación de riesgos (Guinot et al., 2014a). Por lo que la confianza podría influir no solo en el equilibrio entre las capacidades de explotación y exploración, sino también en la generación de sinergias, facilitando la ambidestreza organizativa.

Por tanto proponemos la siguiente relación entre la confianza organizativa y la ambidestreza.

Hipótesis 3. La confianza organizativa influye positivamente en la capacidad de ambidestreza.

De igual manera, creemos que la confianza no solo tiene una relación directa con la ambidestreza, sino que creemos que tendrá un impacto significativo en las relaciones de los tipos de formalización con la ambidestreza, permitiendo comprender de manera más profunda este fenómeno.

La formalización puede contribuir a la coordinación organizativa en entornos ambidiestros. Grey & Garsten (2001) sugieren que las organizaciones burocráticas tienden a fomentar relaciones de confianza entre los empleados. Por lo que trabajar con un conjunto de reglas y estándares aumenta la percepción de los subordinados de la integridad de sus supervisores y, por lo tanto, de la confiabilidad (Kidron et al., 2016; Mayer et al., 1995). De lo anterior que la confianza genera comportamientos individuales que resultan en iniciativa, cooperación y aprendizaje. En la organización se fomenta un entorno de confianza que inspira a que un individuo haga lo necesario para ofrecer resultados. Cuando se crea un entorno con confianza, los individuos se involucran tanto en acciones orientadas a la explotación como en acciones orientadas a la exploración, lo cual da lugar a la ambidestreza.

En la presente investigación se contempla la importancia de la confianza como expectativa positiva con respecto a la calidad de las relaciones entre los miembros y los procesos de trabajo formalizados, donde los comportamientos se dan de manera beneficiosa y no de manera oportunista. Estudios previos han documentado que la confianza puede facilitar los flujos de conocimiento, el intercambio de información, y mitigar las emociones o conflictos negativos dentro de un grupo (Porter & Lilly, 1996; Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001). Cuando las relaciones de confianza se desarrollan en el proceso de formalización, se anima a los altos ejecutivos a compartir e intercambiar información y conocimiento aumentando su divulgación de conocimiento y proporcionando a otros acceso a los mismos (Li, 2013). Según Dyer & Chu (2003) la confianza entre los socios es valiosa como un mecanismo de control moral, la cual minimiza los conflictos interpersonales y otras emociones negativas, facilitando oportunidades seguras y mínimamente oportunistas en condiciones de intercambio. Un mayor balance efectivo de las innovaciones exploratorias y de explotación requieren considerar la facilitación de la confianza y la conexión entre los altos directivos y la construcción de su visión compartida (Li, 2013).

Como señalaron Adler & Borys (1996), la habilitación en la matriz de diseño de la organización permite entender híbridos. Una vez que las tareas rutinarias y no rutinarias se gestionan de manera facilitadora, la organización puede llegar a ser efectivamente ambidiestra (Duncan, 1976; McDonough & Leifer, 1983; Patel et al., 2013). El diseño adecuado de la formalización puede permitir la ambidestreza organizativa, estableciendo el contexto apropiado para que la eficiencia y la innovación se desarrollen. Es por ello que al estar latente la confianza

en entornos formales y ambidiestros, permitiría a los empleados adoptar algunos comportamientos que implican riesgos, como la delegación de responsabilidades (Mayer et al., 1995), la cooperación (Dirks & Ferrin, 2001; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998), la mayor participación de los trabajadores (Tzafrir, 2005), la expresión de ideas (Dirks, 1999), menos control o supervisión (Cook & Schilke, 2010), o la experimentación con nuevos comportamientos (Guinot et al., 2016; Nyhan & Marlowe, 1997).

La confianza organizativa puede mejorar la información o el intercambio de conocimiento existente, lo que facilita la implementación de la estrategia y las decisiones de la empresa. Esta también es considerada un apoyo para que las empresas exploren nuevas opciones estratégicas, lo que beneficiaría la innovación. Organizaciones con confianza tienden a mostrar una mayor motivación y a crear una atmósfera en el que se alienta y buscan ideas altamente innovadoras, promoviendo la creatividad, las nuevas ideas y el flujo de conocimientos dentro de las empresas (Zhang, Wei, Yang, & Zhu, 2018). Además la confianza puede ahorrar tiempo y recursos al reducir prácticas de monitoreo al subsanar el pensamiento de oportunismo en la organización, dedicando ese tiempo y recursos en el desarrollo y/o mejora de productos o procesos.

De igual manera la confianza permite hacer frente a la incertidumbre, lo que reduce la complejidad del sistema y los costes de transacción; permite el intercambio de conocimientos y la adquisición de habilidades tácitas; promueve la integración multifuncional entre las unidades organizativas; y disminuye el monitoreo por parte de los gerentes, y lo que genera más entusiasmo en los empleados por innovar (Du & Williams, 2017).

Esta investigación se basa en los argumentos anteriores donde la formalización puede facilitar la ambidestreza organizativa, y esta relación se verá afectada por un entorno de confianza. Dicha confianza puede ser mejorada, por ejemplo, por medio de prácticas asociadas con oportunidades de promoción interna y seguridad en el empleo. Es probable a través de la aplicación de estas prácticas los empleados se sientan miembros valiosos de sus organizaciones. Además, al equiparar a las personas de acuerdo a sus trabajos, y capacitándolos para que realicen sus tareas de manera eficiente, una organización puede ayudar a liberar más tiempo para actividades exploratorias. Otros aspectos que dan un mayor sentido de confianza en la organización es por medio de recursos adicionales de tiempo, promoción de oportunidades de ascenso, provisiones de seguridad laboral y participación e intercambio de información (Ghoshal & Bartlett, 1994). Este contexto ayuda a desarrollar un poco de flexibilidad en la base de recursos y permite la creación de soluciones más innovadoras (Patel et al., 2013).

La burocracia puede permitir la creatividad y la innovación, pero estas requieren de una base de confianza, la cual puede facilitar los procesos, y fortalecer entornos coercitivos, robusteciendo el sistema. Por lo que se plantea que la confianza ejercerá un impacto positivo en la relación entre la formalización facilitadora y coercitiva con la ambidestreza organizativa.

Por lo tanto, podemos proponer que la confianza organizativa modera la relación entre la formalización facilitadora y coercitiva con la ambidestreza como sigue.

Hipótesis 4. La confianza organizativa modera la relación directa entre la formalización facilitadora y la capacidad de ambidestreza, de tal manera que reforzará positivamente dicha relación.

Hipótesis 5. La confianza organizativa modera la relación directa entre la formalización coercitiva y la capacidad de ambidestreza, de tal manera que disminuirá el efecto negativo de dicha relación.

De acuerdo a las hipótesis planteadas con anterioridad, a continuación se ilustra el primer modelo teórico de relaciones desarrollado en la presente investigación. En este se establecen las relaciones de influencia directa de la confianza organizativa, la formalización facilitadora y la formalización coercitiva sobre capacidad de ambidestreza organizativa, y como la confianza modera dichas relaciones.

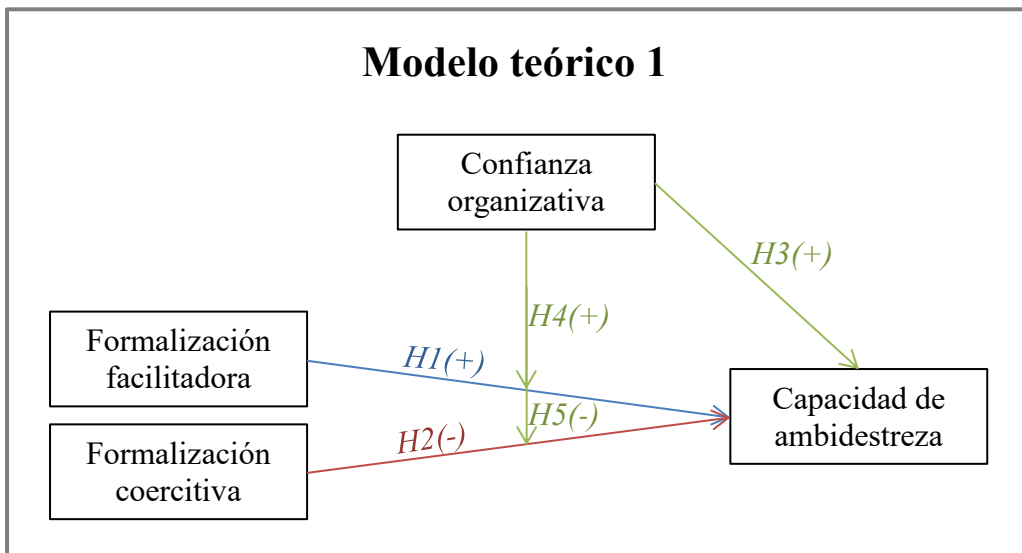


Figura 13. Modelo teórico 1.
Fuente: Elaboración propia.

4.4 Segundo modelo: La formalización, la confianza, la explotación y la exploración

4.4.1 La formalización y la explotación

Generalmente la formalización se establece para responder de una manera conocida a los fenómenos del entorno. El objetivo de la formalización es reducir la varianza por medio de mejoras incrementales en los procesos y resultados (Benner & Tushman, 2003). Según Zollo & Winter (2002) la formalización facilita la generación de propuestas para mejorar las rutinas existentes, y una vez modificadas estas rutinas mejoradas, se convierten en actividades estandarizadas que se ejecutaran para conjuntos de clientes existentes. Por medio de la formalización se codifican las mejores prácticas para que sean eficientes para explotar, más fáciles de emplear, y acelerar su implementación. Por esto, la formalización fortalece las innovaciones explotadoras mediante la mejora de los productos, servicios y procesos actuales (Zander & Kogut, 1995).

De acuerdo con De Clercq et al. (2013) una alta formalización implica una mayor previsibilidad, eficiencia y capacidad de gestión de los procesos de toma de decisiones en la organización. Igualmente, los sistemas formales reducen la incertidumbre proporcionando orientación y claridad en los roles y en las responsabilidades de los individuos, disminuyendo así mismo la ambigüedad de rol y conflicto de rol (Michaels et al., 1988). La formalización también puede aumentar el compromiso (Morris & Steers, 1980), la satisfacción en el trabajo (Snizek & Bullard, 1983) y mejorar la eficiencia en la coordinación interna (Kang & Snell, 2009). Al igual que puede ritualizar las rutinas de intercambio de conocimientos, de tal forma que se refuercen

las bases de conocimientos actuales de la empresa, sin considerar los nuevos conocimientos externos (Miller, 1987).

La formalización sugiere que la rutina organizativa puede fomentar la búsqueda local. Los procesos estandarizados, rutinas detalladas y las reglas escritas, tienden a reforzar la eficiencia, el refinamiento y la mejora de las actividades existentes, mediante el establecimiento de patrones de conducta arraigados (Chang & Hughes, 2012). Los procedimientos, planes y políticas formales proporcionan información sobre cómo puede mejorarse el conjunto de actividades actuales de la empresa.

De igual manera, la formalización actúa como marco de referencia para crear una plataforma de información compartida para los miembros de la organización que estén involucrados en la explotación de habilidades y conocimientos especializados en la resolución de problemas; con la formalización se puede mejorar la eficiencia del procesamiento de la información y, por medio de las mejores prácticas del pasado poder resolver problemas del producto. Por lo tanto, la formalización mejora los beneficios de explotación porque refuerza las ventajas de aprender de las experiencias, y disminuye el coste asociado de las mismas (Li, Chu, & Lin, 2010).

Las organizaciones formalizadas son más propensas a motivar a los empleados a seguir con las regulaciones y rutinas existentes, extrayendo las mejores prácticas dentro de la empresa y difundiéndolo a través de la misma. Se espera que la formalización mejore el proceso de innovación explotadora, puesto que es una especie de innovación progresiva, la cual intenta

utilizar el conocimiento existente para perseguir objetivos estratégicos determinados. En las organizaciones formalizadas, la innovación explotadora tiene un mayor impacto en el desempeño de la empresa (Liu & Xie, 2014).

Según Medcof & Song (2013) en los departamentos encargados de tareas de explotación relativamente estables, es deseable y posible establecer sistemas formalizados. Los gerentes toman sus decisiones considerando las normativas organizativas y su propia base de conocimiento, lo que puede ser combinado con la de otros para explotar las oportunidades empresariales. La formalización aumenta la previsibilidad interna de la organización y apoya el establecimiento y la ejecución de los acuerdos internos entre los departamentos y divisiones. También puede reducir las necesidades de recursos y facilita la coordinación de los medios, inversiones y acciones implicadas en la transformación de una oportunidad (Foss et al., 2013), mejorando así las actividades existentes y aumentando la eficiencia de los procesos operativos.

También argumentamos que la formalización incrementa el nivel de explotación de la empresa, puesto que reduce la variación (por ejemplo, en la calidad del producto) y ayuda en la codificación e implementación de las mejores prácticas (Kammerlander et al., 2015). Las normas y procedimientos son establecidas con el fin de mejorar de forma incremental los procesos y las salidas (Benner & Tushman, 2003; Daft & Lengel, 1986). La formalización hace que los conocimientos y habilidades existentes sean explícitos, y acelera la difusión de las mejores prácticas dentro de la organización (Jansen et al., 2006; Zander & Kogut, 1995). Una mayor formalización mejora la claridad, transparencia y objetividad, principalmente cuando la tarea es menos compleja y estable. También puede mejorar la eficiencia y la velocidad mediante la

racionalización del proceso de toma de decisiones. Una estructura formalizada puede más beneficiosa cuando la capacidad de innovación del producto no requiere un cambio radical de las operaciones y competencias existentes (Menguc & Auh, 2010).

La codificación de los conocimientos desarrollados en las normas y procedimientos escritos ayudan a las organizaciones a facilitar la replicación y la difusión de una innovación exploratoria (Zollo & Winter, 2002). La formalización no se limita a producir fuerzas de inercia y un enfoque hacia la explotación, su efecto depende de su diseño y su capacidad para producir una burocracia facilitadora o coercitiva (Adler & Borys, 1996). Con motivo de ello, y en especial para el caso particular del estudio con la explotación, es de gran importancia tratar de comprender el impacto negativo y positivo que tiene la burocracia bajo estas nociones, lo que sin duda se prevé tendrá un efecto sobre la explotación. Recuérdese que los mecanismos de coordinación agrupan los recursos claves y funciones interdependientes necesarios para desarrollar innovaciones (Van de Ven, 1986), sin embargo estas pueden influir de forma diferente para perseguir la exploración y la explotación. Tratando de comprender con más profundidad el rol de la formalización, y las diversas posturas que ha tomado frente a la explotación, se estudiará esta relación desde la óptica de la parte facilitadora y la parte coercitiva como sigue:

La formalización facilitadora permite a los empleados tratar con las contingencias del proceso de trabajo de manera más eficaz, debido a que los procedimientos tienen memoria de la organización ya que se forman con lecciones aprendidas de la experiencia (Adler & Borys, 1996; Levitt & March, 1988; Wouters & Wilderom, 2008), lo que implica un medio para lograr la coordinación, el control y la legitimidad (Ahrens & Chapman, 2004). Aquí el focus es que el

trabajo es de cumplimiento y la organización puede experimentar esfuerzos cooperativos en lugar de una abrogación de la autonomía (Adler & Borys, 1996).

La formalización facilitadora influye en la participación, la colaboración y en la mejora del objetivo organizativo (Hoy & Sweetland, 2001). Esta estructura facilita la mejora de rutinas, aumenta la eficiencia, y facilitan el uso de conocimientos en la organización. También ayuda a resolver los problemas, y verlos como oportunidades de mejora, ya que los procedimientos están diseñados para ofrecer una guía útil que permita lidiar las contingencias que se originen. En este sentido la formalización facilitadora permite a los empleados ajustarse a sus propias tareas, y facilitar la resolución de problemas. Por lo tanto, esta formalización puede influir en la capacidad de explotación a través de la mejora de los productos y procesos actuales.

Por el contrario, en algunas organizaciones para tener un sistema infalible hacen uso de la formalización coercitiva, donde por ejemplo, las reglas son específicas para el diseño de producción y para reaccionar forma automática frente a una gama de eventualidades, dándole a los trabajadores opciones limitadas de acción. Su naturaleza radica en la imposición de una lógica, y son análogos a los modelos tradicionales de control, donde el focus es la vigilancia de la adhesión de los objetivos y normas planificadas previamente (Ahrens & Chapman, 2004). Brunner, Staats, Tushman, & Upton (2008) afirman que las organizaciones que son muy disciplinadas pueden perturbar de forma deliberada las rutinas organizativas con el fin de forzar algunas interpretaciones de las problemáticas existentes (Adler et al., 2009). Por lo que la formalización coercitiva en lugar de permitir acceso al aprendizaje organizativo y mejores

prácticas, fuerza el cumplimiento, y tiende a aumentar cuando la organización está expuesta a la incertidumbre.

Los procedimientos coercitivos también frustran una comunicación bidireccional, son autocráticos y son rígidos, además definen los problemas como restricciones y castigan los errores, exigiendo una obediencia total de las reglas organizativas (Hoy & Sweetland, 2001). Por lo que en lugar de proporcionar un acceso y guía útil de las reglas, obligan a su cumplimiento, limitando la flexibilidad requerida para experimentar y alejarse de las capacidades y las rutinas actuales. También origina la insatisfacción laboral, estrés y ausentismo laboral (Sinden et al., 2004). Por lo tanto, esta formalización dificulta la generación de la capacidad de explotación en la organización.

Por lo tanto, podemos proponer las siguientes relaciones entre la formalización facilitadora y coercitiva con la capacidad de explotación.

Hipótesis 6. La formalización facilitadora influye positivamente en la capacidad de explotación.

Hipótesis 7. La formalización coercitiva influye negativamente en la capacidad de explotación.

4.4.2 La confianza y la explotación, y su rol moderador

Se reconoce que la confianza afecta la eficiencia, promueve relaciones interpersonales e inter-organizacionales más estables, y reduce el costo de coordinación, también mejora el proceso de toma de decisiones y fomenta comportamientos y rutinas beneficiosas (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003; Li, 2013). Una capacidad de explotación requiere que los empleados se comporten

de acuerdo con las reglas de la organización. Esto es difícil de lograr si el nivel de confianza entre subordinados y supervisores es bajo (Krasman, 2014). Cuando en la organización se percibe un entorno de confianza, es más probable que sigan las reglas y se compartan sus conocimientos o experiencias (Song, Kim, & Kolb, 2009; Guinot et al., 2014a).

La confianza se deriva de la creencia de que otra parte es segura, responsable y competente. Si una de las partes cree que la otra es dedicada, profesional, capaz y que actuará responsablemente, entonces estaría dispuesta a cooperar, participar o delegar poder, reduciendo así un poco de control. La confianza aumenta la transferencia del conocimiento existente entre los miembros de la organización, por lo que los empleados estarían dispuestos a compartir sus conocimientos en situaciones en las que pueden confiar en el receptor (Connelly & Kelloway, 2002). Entonces, si los empleados perciben a sus subordinados, compañeros u organización como confiables, tendrán más probabilidades de compartir sus conocimientos o experiencias. Song, Kim, & Kolb (2009) sostienen que un alto nivel de confianza promueve el intercambio de conocimientos y el deseo de participar en prácticas cooperativas (Guinot et al., 2014a).

La confianza ayuda a las organizaciones a realizar acuerdos, resolver problemas y lograr objetivos de rendimiento. De forma simultánea, la confianza puede hacer que los socios se abran entre sí, haciendo que las relaciones sean más responsables, estables y duraderas, a través de una atmósfera cooperativa (Arranz & Arroyabe, 2012). Esta facilita la comunicación, aumenta el compromiso, conduce a la continuación del negocio, reduce la percepción de vulnerabilidad y mitiga la incertidumbre (Sánchez, Vélez, & Ramón-Jerónimo, 2012). También puede mejorar el intercambio de conocimiento y de información entre dos partes, ayudando a la comprensión para

la toma de decisiones estratégicas de las empresas, lo que facilita la implementación de la estrategia (Zhang, Wei, Yang, & Zhu, 2018). Por tanto, la confianza es esencial para las organizaciones, ya que conduce a la eficiencia y estandarización de atributos claves que mejoran la supervivencia de la misma (Jensen & Clausen, 2017).

Por tanto proponemos la siguiente relación entre la confianza organizativa y la capacidad de explotación.

Hipótesis 8. La confianza organizativa influye positivamente en la capacidad de explotación.

De igual manera, creemos que la confianza no solo tiene una relación directa con la capacidad de explotación, sino que creemos que tendrá un impacto significativo en las relaciones de los tipos de formalización con la explotación, permitiendo comprender de manera más profunda este fenómeno.

La formalización podría llegar a desencadenar diferentes tipos de dinámica de confianza, tanto a nivel operativo y de gestión, esto dependerá de su naturaleza. Es por ello que en la relación entre la formalización y la explotación se podría identificar la aparición de una dinámica de confianza negativa, en donde los gestores tienen una mayor dependencia de los mecanismos formales; o una dinámica positiva de la confianza, la cual no reduce la importancia de la formalización, sino que permite un cambio de un modo rígido a un modo más flexible (Faems, Janssens, Madhok, & Van Looy, 2008).

Por ello, y con base al estudio de Massey & Kyriazis (2007), creemos que el propósito de la confianza en la relación entre la formalización y la explotación es incrementar el monitoreo basado en la necesidad, es decir, una sensibilidad y seguimiento de las necesidades de los colegas (Clark, Mills, & Corcoran, 1989), pudiendo aumentar el deseo de ayudar a los compañeros a alcanzar objetivos personales (McAllister, 1995), lo cual será de valiosa ayuda, puesto que se ha dicho que la formalización puede reducir la variabilidad en el comportamiento, predecirlo o controlarlo. Con la confianza se espera que se presente una forma de ayuda a la coordinación del esfuerzo, y a facilitar los intercambios productivos.

Un beneficio fundamental de la confianza es su capacidad de crear obligaciones y expectativas con respecto al grado de cooperación entre los miembros (Li, 2013). En las organizaciones que se da la explotación y que están formalizadas, los supervisores tienen que comportarse de acuerdo con las reglas que se han establecido. Según Mayer, Davis, & Schoorman (1995) esto debería incrementar la percepción de los subordinados de la integridad de sus supervisores y por ende la confiabilidad, dado que los supervisores se adhieren a un conjunto de estándares. En aquellas organizaciones que están menos formalizadas, los supervisores pueden necesitar tomar medidas más activas para desarrollar su confiabilidad percibida, de manera particular su integridad y benevolencia, que en aquellas organizaciones que están más formalizadas, debido a que tienen menos confiabilidad percibida preexistente en la que pueden basar su estructura organizativa (Krasman, 2014).

Liu, Luo, & Liu (2009) también señalan que las normas relacionales y la confianza gobiernan los intercambios recíprocos y el comportamiento individual para fomentar una

atmósfera cooperativa. Tanto los contratos formales, las normas relacionales y la confianza son importantes para mitigar el comportamiento oportunista y mejorar el desempeño. De manera similar Ariño, Torre, & Ring (2005) señalan que las normas relacionales y la confianza comparten un objetivo en común, que es mejorar de la calidad relacional entre los socios. Levinthal & Fichman (1988), por su parte, señalan que estas normas relacionales y la confianza tienden a fomentar la explotación de las oportunidades de relación entre los socios. Liu, Luo, & Liu (2009) muestran que el objetivo de los mecanismos relacionales es intercambiar información, compartir ideas e iniciativas, resolver conflictos y problemas por medio de consultas y discusiones, y la participación en la toma de decisiones (Arranz & Arroyabe, 2012). De lo anterior se puede deducir, sobre la base de distintos autores, que la confianza puede llegar a fomentar la explotación en entornos formales, mejorando la calidad relacional entre los socios.

De acuerdo con lo anterior creemos que la formalización puede permitir la explotación, en especial sobre un entorno de confianza, la cual puede facilitar los procesos y fortalecer entornos coercitivos, robusteciendo así el sistema. La confianza también puede facilitar la cooperación informal y la interacción social coordinada, y puede reducir la necesidad de monitorear en exceso el comportamiento de los demás, formalizar los procedimientos o crear contratos específicos (Williams, 2001). Debido a esto se espera que la confianza traiga un impacto positivo y significativo en la relación entre la formalización coercitiva y la explotación, y entre la formalización facilitadora y la explotación. Denotándose así unas relaciones diversas al estar moderadas por la confianza.

Por lo tanto, podemos proponer que la confianza modera positivamente la relación entre la formalización facilitadora y coercitiva con la explotación como sigue.

Hipótesis 9. La confianza modera la relación directa entre la formalización facilitadora y la capacidad de explotación, de tal manera que reforzará positivamente dicha relación.

Hipótesis 10. La confianza modera la relación directa entre la formalización coercitiva y la capacidad de explotación, de tal manera que disminuirá el efecto negativo de dicha relación.

4.4.3 La formalización y la exploración

La formalización hace hincapié en el cumplimiento de las normas y reglamentos existentes, por lo que sería fácil considerar que los empleados se inclinan a seguir un conjunto establecido de procedimientos estándar, y que es difícil romper con las rutinas y los comportamientos organizativos actuales. Debido a la naturaleza de la innovación exploratoria, que es considerada como un cambio radical que intenta desviarse de la base de conocimiento existente e intentar crear un nuevo camino estratégico, se puede llegar a pensar que es probable que la formalización interfiera en el proceso de innovación exploratoria, y que esta a su vez debilite el rendimiento de la empresa (Liu & Xie, 2014). En contraparte, diversos expertos en la temática afirman que la formalización podría facilitar la exploración en la organización. A continuación intentaremos entender primeramente los puntos de vista entre la relación entre la formalización con la capacidad de exploración, para luego comprenderla de manera más profunda de modo separado, diferenciando la formalización facilitadora y coercitiva.

Es cierto que demasiada exploración puede estar asociada con altos riesgos y costes, pero con este se pueden tener mejores capacidades de desarrollo de productos que los competidores de la organización, por lo tanto se puede llegar a ofrecer un nuevo producto superior a ellos. Se debe considerar que el efecto del aprendizaje exploratorio sobre el desempeño de los nuevos productos se ve afectado por el entorno de trabajo y su persuasión para asumir riesgos. La organización debe crear una atmósfera estimulante y rutinas organizativas, facilitando así la búsqueda de nuevas ideas y enfoques (Li, Chu, & Lin, 2010).

Mediante la reducción de la complejidad información, la formalización puede mejorar el efecto positivo sobre las actividades exploratorias. La información sobre las nuevas oportunidades en el mercado a menudo es vaga e informal, por lo tanto difícil de entender. La formalización puede ayudar a las empresas a codificar este tipo de información de una manera formal, ayudando a los altos directivos a comprender mejor la información exploratoria en cuestión (Wei et al., 2011).

Según De Clercq et al. (2013) con una alta formalización los procedimientos, planes, y las políticas pueden proporcionar a los directivos una gama más amplia de información contextual que les ayudará a ver los beneficios para su empresa. Esto puede conllevar a una mayor previsibilidad, eficiencia y capacidad de gestión de los procesos de toma de decisiones, lo que facilitaría la creación de nuevos canales para la generación de nuevos conocimientos, permitiendo a la organización innovar y adaptarse a las condiciones cambiantes. Sin embargo se debe considerar que según Burns & Stalker (1961) una formalización mal administrada puede

limitar el alcance de las decisiones, por lo que puede generar una toma de decisión burocrática, lo que dificultaría la aparición de ideas novedosas (Dougherty & Corse, 1995; Mintzberg, 1980).

Es indispensable facilitar el proceso de generación de nuevas ideas para cambiar las rutinas que están actualmente disponibles, así como la identificación de debilidades y fortalezas en las variaciones de las ideas al conjunto de rutinas actuales, para la generación de valor en la empresa (Zollo & Winter, 2002). Por ello, en la medida en que los procedimientos escritos ayudan a formalizar aquellos aspectos más rutinarios del trabajo, podrían ayudar a orientar también sus esfuerzos en la aplicación de nuevas ideas (Adler & Borys, 1996); y aunque dichas estructuras formales no pudiesen ser del todo eficaces en la generación de nuevas ideas, si podrían facilitar su aplicación (Pierce & Delbecq, 1977), especialmente en términos disciplinares y centrando su atención en la aplicación de las ideas empresariales (Gibson & Birkinshaw, 2004; Kang & Snell, 2009).

El efecto de la formalización en el descubrimiento de oportunidades es ambiguo, debido a que por un lado puede limitar la experimentación que fomenta ese descubrimiento, y por el otro puede facilitar la experimentación elaborando actividades explícitas (Foss, 2001). Los procesos de trabajo formalizados pueden llegar a proveer a los miembros de la organización una guía clara de las tareas necesarias para conseguir una nueva oportunidad (Foss et al., 2013). Según Adler & Borys (1996) las normas y procedimientos bien diseñados permiten a los empleados dominar mejor sus tareas y funciones. Por otra parte, la labor de la codificación del conocimiento de un nuevo desarrollo en las normas y procedimientos escritos, pueden ayudar a las organizaciones a facilitar la replicación y la difusión de una innovación exploratoria (Jansen et al., 2006; Zollo &

Winter, 2002). Las reglas son útiles para encontrar una solución a un problema o alcanzar un objetivo, pero no proporcionan detalle alguno sobre la solución. Por lo tanto, cada individuo es libre de interpretar las normas y procedimientos de manera diferente, acorde a sus conocimientos y experiencias previas, lo cual intrínsecamente conduce a la generación de nuevos conocimientos (Pertusa-Ortega et al., 2010).

Según Craig (1995) las normas y las reglas presentes en la organización no bloquean la innovación y el cambio, por el contrario, si se usan de forma efectiva pueden promoverlos. La creación de nuevos conocimiento no sucede espontáneamente, sino que debe hacerse que suceda, lo cual podría darse usando reglas y procedimientos para dirigir aquellas acciones o comportamientos. Evidentemente esto no implica que la innovación sea un proceso estandarizado, pero cierto grado de estandarización dentro de la innovación puede ser útil. El desarrollo de un nuevo producto debe ser controlado, y tal vez una estructura organizativa libre de reglas y procedimientos puede favorecer a la creatividad para la generación de ideas, pero podría ser desastrosa durante la fase de implementación (Purser & Pasmore, 1992).

La formalización puede ser un mecanismo relevante para la creación de conocimientos y tiene un rol fundamental en su generación, ya que permite identificar problemas, lo que puede ser el origen de nuevo conocimiento; facilita la transferencia de conocimiento, dado que es más fácil difundir aquello que está formalizado; y supone la codificación del conocimiento permitiendo la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito, culminándose de esta manera el ciclo de creación de nuevo conocimiento (Lloria, 2004). Dicha formalización no

debe darse en exceso, ya que demasiada formalización obstaculiza el aprendizaje (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2008).

Como se ha visto hay diversos puntos de vista sobre la relación entre formalización y la exploración, debido a que la creación de conocimiento puede estimularse y el trabajo facilitarse con las regulaciones y procedimientos. Con motivo de ello, y en especial para el caso particular del estudio con la exploración, es de gran importancia tratar de comprender el impacto negativo y positivo que tiene la burocracia bajo las nociones de formalización facilitadora y coercitiva, lo que sin duda se prevé tendrá un efecto sobre la exploración. Recuérdese que los mecanismos de coordinación agrupan los recursos claves y funciones interdependientes necesarios para desarrollar innovaciones (Van de Ven, 1986), sin embargo estas pueden influir de forma diferente para perseguir la exploración y la explotación. Tratando de comprender con más profundidad el rol de la formalización, y las diversas posturas que ha tomado frente a la exploración, se estudiará esta relación desde la óptica de la parte facilitadora y la parte coercitiva como sigue:

Se plantea que la formalización de tipo facilitadora codifica rutinas de mejores prácticas para difundir nuevas capacidades organizativas. Como señala Craig (1995), las normas pueden promover la innovación y el cambio, debido a que la creación del conocimiento que es necesaria para la innovación no ocurre de manera espontánea, esta debe ser estimulada y las regulaciones pueden dirigir el comportamiento hacia el objetivo deseado (Moreno-Luzon & Lloria, 2008). El desarrollo de un nuevo producto, su innovación y cambio deben planificarse y controlarse

(Moreno-Luzon & Valls Pasola, 2011), por lo que la formalización facilitadora podría conllevar a la exploración.

La formalización facilitadora es útil para la manera en la que los controles de gestión dan forma a la innovación y al equilibrio entre los objetivos de eficiencia y flexibilidad (Ahrens & Chapman, 2004). Al los procedimientos proporcionar memoria como un recurso para capturar las mejores prácticas y las lecciones provenientes de la experiencia previa (Adler & Borys, 1996; DiPaola & Hoy, 2001), la formalización facilitadora fomentaría la innovación y la expresión de nuevas ideas.

Esta formalización también permite encontrar soluciones a los problemas por medio de pautas flexibles que reflejan unas mejores prácticas, por lo que ayuda a mantener también esa flexibilidad en su entorno, motivando a los empleados en la elaboración de sus actividades (Hoy & Sweetland, 2001). Invitan a una comunicación abierta y a participar en un diálogo interactivo, ayudando a las organizaciones a prever y anticipar lo inesperado, logrando aprender de sus errores. Esta estructura considera la inteligencia de los empleados, y promueve la generación de nuevas ideas. Por lo tanto, esta formalización promueve las mejoras de las tareas actuales y puede favorecer las capacidades de exploración a través de la mejora de los productos y procesos nuevos.

Por el contrario, la formalización coercitiva es aquella que es reconocida como un sustituto del compromiso, puesto que en vez de brindarles a los empleados acceso a un aprendizaje continuo y a mejores prácticas, estos están diseñados a forzar el cumplimiento

renuente y extraer el esfuerzo recalcitrante. Esta forma burocrática de organización también fomenta la insatisfacción, desmotiva a los empleados y ahoga la creatividad. Entonces, si esta formalización socava el compromiso de los empleados y fomenta un grado de insatisfacción en ellos, se puede deducir que también limita la innovación, debido a que los empleados en estos entornos poseen muy poca motivación para contribuir a las tareas rutinarias. De igual manera Bennis (1966), Burns & Stalker (1961) y Thompson (1965) han argumentado que esta tipología de burocracia es ineficaz para hacer frente a la innovación, el cambio y la complejidad del entorno. Otros autores como Pierce & Delbecq (1977) y Zaltman & Duncan (1977) han deducido de manera más particular que el problema radica es en la generación de innovaciones, mas no en su aplicación (Adler & Borys, 1996).

Por tanto la formalización coercitiva en lugar de promover la flexibilidad y el aprendizaje organizacional, obligan al cumplimiento de las reglas, inclusive castigando la generación de nuevas ideas, ya que se salen del patrón de procedimientos establecidos. En esta estructura los problemas son vistos como obstáculos, más que como oportunidades de mejora. Según Sinden, Hoy, & Sweetland (2004) también puede desalentar los cambios organizativos la innovación. Por lo que esta formalización dificulta la generación de la capacidad de exploración en la organización.

Por lo tanto, podemos proponer las siguientes relaciones entre la formalización facilitadora y coercitiva con la capacidad exploración.

Hipótesis 11. La formalización facilitadora influye positivamente en la capacidad de exploración.

Hipótesis 12. La formalización coercitiva influye negativamente en la capacidad de exploración.

4.4.4 La confianza y la exploración, y su rol moderador

La confianza puede ser una fuente de ventaja competitiva para la organización, un mayor nivel de esta contribuye a formas abiertas de comunicación y formas simplificadas de coordinación (Bijlsma-Frankema, De Jong, & Van de Bunt, 2008; Kovač & Jesenko, 2010). Por lo tanto, la confianza aumenta la cooperación, la flexibilidad, el intercambio de conocimientos y el potencial de aprendizaje (Kenney & Gudergan, 2006; Nielsen & Nielsen, 2009; Schweitzer & Gudergan, 2011).

La confianza organizativa genera una condición de apoyo para que las empresas exploren nuevas opciones estratégicas, donde estén más dispuestos a compartir información de manera oportuna y confiable, siendo organizaciones más abiertas y recíprocas con diversas acciones. Zhang, Li, & Huang (2017) sugieren que la confianza promueve la creatividad, las nuevas ideas y el conocimiento en la organización, ello puede ayudar a reducir costes de transacción e identificar aquellos recursos que son necesarios para forjar una cooperación profunda a largo plazo buscado consigo la capacidad de exploración. Según Jensen & Clausen (2017) perseguir la exploración es un atributo clave para las empresas, permite oportunidades inesperadas y prometedoras.

Puntualmente, estudiar la confianza a nivel organizativo ha adquirido una creciente importancia en los últimos años, puesto que se considera que la confianza genera grandes beneficios en la misma. Por medio de esta se pueden reducir tiempos y recursos innecesarios, provenientes de prácticas de monitoreo, ya que hay certeza de que entre las partes no habrá un oportunismo, pudiendo dedicar estos recursos para el desarrollo de nuevos productos o servicios. Entonces, la confianza refuerza los mecanismos que alientan a los empleados a monitorear activamente sus entornos, y los incentiva a realizar los cambios necesarios para explorar nuevas oportunidades (Patel et al., 2013).

Por tanto un clima de confianza en las organizaciones facilita la experimentación, la toma de decisiones, la apertura, la expresión de opiniones y de ideas, y la aceptación de los riesgos (Argyris, 1964; Costigan, Iiter, & Berman, 1998; Guinot et al., 2014a), contribuyendo así a la creatividad y a la reducción de conductas inapropiadas en la organización; además facilita la voluntad de cambio, al tiempo que fomenta un aprendizaje continuo por medio de la experimentación, lo que le permite a los empleados innovar en tareas útiles y efectivas. Aprovechar dichas oportunidades de manera oportuna requiere de un flujo efectivo de conocimientos en toda la organización.

La confianza también puede reducir los costes de coordinación, aumentar la eficacia de la comunicación y el compromiso con nuevas iniciativas estratégicas (Fainshmidt & Frazier, 2017). Por lo tanto, la confianza se considera un factor contextual fundamental para enfrentar la complejidad de los nuevos escenarios (Gargiulo & Ertug, 2006). Por tanto proponemos la siguiente relación entre la confianza organizativa y la capacidad de exploración.

Hipótesis 13. La confianza organizativa influye positivamente en la capacidad de exploración.

De igual manera, creemos que la confianza no solo tiene una relación directa con la capacidad de exploración, sino que creemos que tendrá un impacto significativo en las relaciones de los tipos de formalización con la exploración, permitiendo comprender de manera más profunda este fenómeno.

La confianza ayuda a coordinar las acciones organizativas y mejora la efectividad. El desempeño general de la empresa también podría mejorarse, porque la confianza puede optimizar la cooperación interfuncional, la coordinación y la toma de decisiones organizativas. Además facilita la cooperación y la interacción social coordinada, reduciendo la necesidad de monitorear el comportamiento de los demás (Massey & Kyriazis, 2007; Williams, 2001).

Igualmente, la confianza puede ser una fuente de ventaja competitiva, y puede enunciarse entre los factores que afectan el éxito y la eficiencia. Un mayor nivel de confianza dentro de una organización puede contribuir a formas abiertas de comunicación, formas simplificadas de coordinación, menores costes de transacción y relaciones interpersonales e inter-organizativas más estables (Bijlsma-Frankema, De Jong, & Van de Bunt, 2008; Kovač & Jesenko, 2010; Zeffane & Connell, 2003). Dado que las relaciones de confianza alientan a los miembros de la organización a compartir abiertamente la información y discutir objetivos y tareas conflictivas, es más probable mitigar las emociones y comportamientos negativos (como conflictos interpersonales o el oportunismo) en empresas formalizadas.

Se propone que la confianza mejorará la relación entre de la formalización y la capacidad de exploración, aumentando la cooperación, dando un poco de flexibilidad, reduciendo el coste de la coordinación, y aumentando las transferencias de conocimiento y el potencial para el aprendizaje (Kenney & Gudergan, 2006; Krishnan, Martin, & Noorderhaven, 2006; Nielsen & Nielsen, 2009; Schweitzer & Gudergan, 2011). El mayor obstáculo para el éxito organizativo es la falta de confianza (Nielsen & Gudergan, 2012), por lo que esta puede ser creada y reforzada por mecanismos de participación y las diversas oportunidades de avance, lo cual podría alentar a los empleados a monitorear activamente sus entornos y realizar los cambios necesarios para explorar nuevas oportunidades (Patel et al., 2013).

Un clima de confianza en las organizaciones facilita la experimentación, la toma de decisiones, la apertura, la expresión de opiniones e ideas, y la aceptación de riesgos (Argyris, 1964; Costigan, Iiter, & Berman, 1998). De esta manera cuando una persona confía en otra o en la organización, acepta riesgos, pierde el miedo y por lo tanto está más predispuesta a delegar, participar, cooperar, experimentar o tener un diálogo. La confianza mejora la cooperación, facilita el intercambio honesto y abierto de información (Fryxell et al., 2002) y la expresión de ideas (Chowdhury, 2005), las partes pueden confiar en que sus intereses estarán protegidos (Guinot et al., 2014a).

Por tanto, creemos que la confianza organizativa es un factor clave que permite a las organizaciones afrontar la complejidad y la incertidumbre de los nuevos escenarios (Gargiulo & Ertug, 2006; Guinot et al., 2014b). Además es un marco de referencia que permite conservar los

recursos cognitivos y hace que la toma de decisiones sea más eficiente, puesto que simplifica la interpretación de la información, también guía la acción, sugiriendo comportamientos y rutinas más viables y beneficiosas (McEvily et al., 2003).

Adler sostiene que la estructuración, sistematización y racionalización de la burocracia puede permitir la creatividad y la innovación, pero estas en sistemas acoplados requieren de la cooperación entre los participantes, que a su vez dependen de una base de confianza (Adler et al., 2009). Dicha confianza puede verse como una herramienta de ayuda en los procesos que sirven como facilitadores, y también podría fortalecer positivamente entornos que sean liderados por una formalización coercitiva, permitiendo consigo robustecer el sistema.

Por lo que la confianza ayuda a superar la rigidez asociada con la formalización, permitiendo que el monitoreo facilite la reflexión sobre cómo hacer las cosas, fomentando consigo un intercambio de información y actividades orientadas al cambio en la organización (Fainshmidt & Frazier, 2017), lo cual podría generar el descubrimiento de nuevas oportunidades organizativas, facilitando la exploración, la experimentación, la toma de decisiones, y la expresión de opiniones e ideas y la aceptación de riesgos. Entonces, cuando en una organización formalizada hay confianza, se aceptan los riesgos y se pierden los miedos, estando más predispuestos a cooperar, experimentar y tener diálogo.

Debido a lo anterior se espera que la confianza traiga un impacto positivo y significativo en la relación entre la formalización coercitiva y la exploración, y entre la formalización

facilitadora y la exploración. Denotándose así unas relaciones diversas al estar moderadas por la confianza.

Por lo tanto, podemos proponer que la confianza modera positivamente la relación entre la formalización facilitadora y coercitiva con la capacidad de exploración como sigue.

Hipótesis 14. La confianza modera la relación directa entre la formalización facilitadora y la capacidad de exploración, de tal manera que reforzará positivamente dicha relación.

Hipótesis 15. La confianza modera la relación directa entre la formalización coercitiva y la capacidad de exploración, de tal manera que disminuirá el efecto negativo de dicha relación.

De acuerdo a las hipótesis planteadas con anterioridad, a continuación se ilustra el segundo modelo teórico de relaciones desarrollado en la presente investigación. En este se establecen las relaciones de influencia directa de la confianza, la formalización facilitadora y la formalización coercitiva sobre la capacidad de explotación y la capacidad de exploración, y como la confianza modera dichas relaciones.

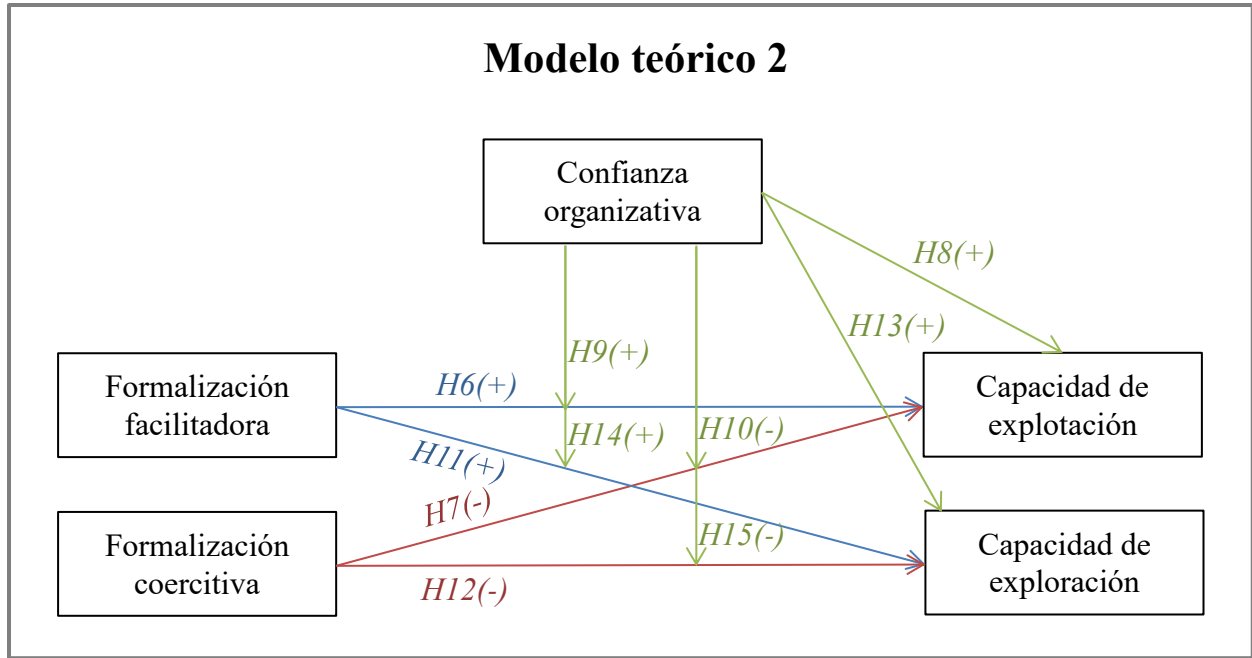


Figura 14. Modelo teórico 2.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un resumen las hipótesis planteadas:

Hipótesis 1. La formalización facilitadora influye positivamente en la capacidad de ambidestreza.

Hipótesis 2. La formalización coercitiva influye negativamente en la capacidad de ambidestreza.

Hipótesis 3. La confianza organizativa influye positivamente en la capacidad de ambidestreza.

Hipótesis 4. La confianza organizativa modera la relación directa entre la formalización facilitadora y la capacidad de ambidestreza, de tal manera que reforzará positivamente dicha relación.

Hipótesis 5. La confianza organizativa modera la relación directa entre la formalización coercitiva y la capacidad de ambidestreza, de tal manera que disminuirá el efecto negativo de dicha relación.

Hipótesis 6. La formalización facilitadora influye positivamente en la capacidad de explotación.

Hipótesis 7. La formalización coercitiva influye negativamente en la capacidad de explotación.

Hipótesis 8. La confianza organizativa influye positivamente en la capacidad de explotación.

Hipótesis 9. La confianza modera la relación directa entre la formalización facilitadora y la capacidad de explotación, de tal manera que reforzará positivamente dicha relación.

Hipótesis 10. La confianza modera la relación directa entre la formalización coercitiva y la capacidad de explotación, de tal manera que disminuirá el efecto negativo de dicha relación.

Hipótesis 11. La formalización facilitadora influye positivamente en la capacidad de exploración.

Hipótesis 12. La formalización coercitiva influye negativamente en la capacidad de exploración.

Hipótesis 13. La confianza organizativa influye positivamente en la capacidad de exploración.

Hipótesis 14. La confianza modera la relación directa entre la formalización facilitadora y la capacidad de exploración, de tal manera que reforzará positivamente dicha relación.

Hipótesis 15. La confianza modera la relación directa entre la formalización coercitiva y la capacidad de exploración, de tal manera que disminuirá el efecto negativo de dicha relación.

Los modelos conceptuales propuestos que se presentan en las Figuras 13 y 14 sirven de marco orientativo a la investigación. Acorde a estos modelos buscamos analizar como la confianza, y la formalización facilitadora y coercitiva presentes en una organización influyen sobre sus capacidades de ambidestreza, de exploración y de explotación. Además que el grado de confianza ejercerá un efecto moderador sobre dichas influencias, y resultará clave para conocer el verdadero impacto de estas intervenciones sobre las distintas capacidades organizativas.

SEGUNDA PARTE: DESARROLLO EMPÍRICO

Esta segunda parte está dedicada al desarrollo empírico de la investigación, que incluye: Capítulo 5. Descripción de la industria agroalimentaria ecológica; Capítulo 6. Resultados de los paneles con expertos; Capítulo 7. Metodología de estudio; y Capítulo 8. Resultados del estudio empírico.

CAPÍTULO 5.
DESCRIPCIÓN DE LA
INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ECOLÓGICA

*...La ciencia es el alma de la prosperidad de las
naciones y la fuente de vida de todo progreso...*
Louis Pasteur

En este quinto capítulo de la segunda parte se hace referencia a todo lo relativo al estudio de la industria seleccionada para llevar a cabo la presente investigación. Es por ello que en este capítulo estudiaremos la industria agroalimentaria ecológica.

En este apartado el propósito es contribuir en la explicación de la elección de la industria agroalimentaria ecológica para realizar el posterior estudio empírico. Primeramente se realizará una introducción a la industria; seguido de sus criterios de selección; luego se estudiará la industria y su crecimiento; su formalización; su necesidad de confianza; y finalmente su necesidad de ambidestreza.

Para la consecución de nuestros objetivos, y siguiendo con la línea de trabajo, a continuación comenzaremos con la introducción a la industria agroalimentaria ecológica.

5.1 Introducción a la industria agroalimentaria ecológica

Un gran número de estudios académicos han indagado en tópicos relacionados con la agricultura en general, pero muy poco se ha dicho sobre la industria agroalimentaria ecológica (Fortuin, Batterink, & Omta, 2007), la cual emplea métodos de producción sin productos químicos y potencializan de manera natural la fertilidad del suelo y el equilibrio biológico en la explotación agraria. Lo anterior no solo en la producción natural, sino también en el proceso de transformación de los productos, cuyo objeto es la protección medioambiental y un suministro alimentario con mejores cualidades nutritivas (Soler, Sánchez García, & Sanjuán, 2001).

La industria agroalimentaria ecológica proporciona al consumidor alimentos frescos y auténticos, respetando consigo los ciclos de los sistemas naturales, y minimizando el impacto humano en el medio ambiente. Se apoya en un conjunto de prácticas, y por medio de un preciso control y seguimiento por parte de las autoridades competentes, se asegura el cumplimiento de los preceptos (Martín Cerdeño, 2010). Su producción y consumo contribuyen a la sostenibilidad por medio de prácticas respetuosas con el medio ambiente, aportando viabilidad económica a los entornos rurales, el bienestar de los animales y un sin número de beneficios para la salud de las personas.

La agroindustria ecológica promueve y mejora la salud del agro-ecosistema, la biodiversidad y los ciclos biológicos. Utiliza métodos tradicionales y tecnologías agrícolas modernas, haciendo hincapié en la rotación de cultivos, manejo natural de plagas y la mejora del suelo, para mantener su productividad y suministrarle nutrientes; evitando en gran medida el uso de fertilizantes sintéticos, pesticidas y reguladores del crecimiento. A pesar de ello, los sistemas de agricultura ecológica son estrictos y van más allá de las pautas de certificación orgánica, estableciendo sistemas más estrictos y estandarizados. Incluso, algunos de los sistemas de garantía de calidad se aplican de manera voluntaria para garantizar la calidad de los alimentos y su inocuidad, y para construir y mantener la confianza de los consumidores (Magkos, Arvaniti, & Zampelas, 2006; Rahmann et al., 2017; Reganold & Wachter, 2016; Shukla & Jharkharia, 2013).

En años pasados los consumidores de los productos ecológicos eran minoritarios, motivo por el cual estos solo eran vendidos por medio de canales comerciales alternativos (como mercadillos, tiendas especializadas y herbolarios), y los compradores estaban asociados a personas que estaban preocupadas por su bienestar y el del medio ambiente. En la actualidad el estilo de vida de los consumidores es diferente, por lo cual los retos a los cuales se enfrentan el mercado difieren igualmente. Debido a la crisis alimentaria que afectó a Europa y EEUU, el consumidor de productos ecológicos es más desconfiado y demandan una rigurosa seguridad alimentaria; a esto se suma el hecho de un aumento de enfermedades originadas por los residuos químicos y plaguicidas en la alimentación (Briz de Felipe & García García, 2008).

Sin embargo esta industria ha llegado a convertirse en dinámica e innovadora. Con su

Capítulo 5: Descripción de la industria agroalimentaria ecológica

crecimiento ha demostrado que el éxito de sus productos está arraigado en los beneficios que aportan a la salud los productos ecológicos. Y aunque la demanda de los consumidores se encuentra agrupada en los países industrializados a causa del sobreprecio de estos productos, la superficie ecológica está aumentando a nivel mundial, donde se observa un importante porcentaje de ventas mundiales de productos ecológicos en Europa (Briz de Felipe & García García, 2008; PRODESCON, 2017)

Particularmente en España, se evidencian numerosas organizaciones y/o agentes sectoriales que impulsan y generan información y conocimiento de la producción ecológica, promueven el consumo de los productos ecológicos e impulsan iniciativas de promoción comercial, algunas de estas importantes autoridades son: 1. Administraciones y organismos públicos (Comisión Europea, MAPAMA, Comunidades autónomas), 2. Consejos y/o comités reguladores de la producción ecológica, 3. Organismos de control y certificación de la producción ecológica (dependientes de ciertas CCAA o de sus consejos reguladores, aunque la mayor parte se efectúa por organismos privados como: CAAE, SOHISCERT S.A, CERES GMBH, AGOCOLOR S.L, LGAI S.A, ECOAGROCONTROL S.L, BUREAU VERITAS CERTIFICACION S.A, CERTIFOOD S.L, CITAGRO S.A, entre otros), 4. Universidades, centros tecnológicos, fundaciones, consorcios, y similares (con áreas dedicadas al desarrollo de actividades de la producción ecológica), 5. Asociaciones y fundaciones generalistas (orientadas a la comunicación y promoción de la producción ecológica, como: ECOVALIA, SEAE, y ASOCIACION VIDA SANA), 6. Asociaciones de operadores ecológicos regionales (pertenecientes a una determinada región como: AEN (Navarra), APRECO (Madrid), APECPAE (Cataluña), EPEA (Andalucía), entre otras), 7. Pequeñas agrupaciones locales o regionales, 8.

Las propias organizaciones agrarias, asociaciones y federaciones empresariales, cooperativas agroalimentarias y organizaciones interprofesionales (PRODESCON, 2017). Las cuales resultan un importante apoyo para el impulso de la producción ecológica.

5.2 Criterios de selección de la industria agroalimentaria ecológica

Con la finalidad de analizar el modelo teórico propuesto en el Capítulo 4, se ha elegido estudiar la industria agroalimentaria ecológica por diversas razones. Primeramente, las empresas pertenecientes a esta industria se ven abocadas a la implantación de sistemas de gestión de la calidad para alcanzar los estándares exigidos; igualmente están sometidas a otras regulaciones para avalar de manera adecuada los niveles de calidad y seguridad alimentaria establecidos. Además, el crecimiento de esta industria es exponencial, y en los últimos años ha experimentado un fuerte crecimiento en España, así como un fuerte crecimiento en la demanda interna en otros mercados exteriores tales como USA, Canadá, Alemania, Francia, Italia y Suiza. Adicionalmente, la industria requiere de explotación para conseguir reducir costes y competir en precios, y de exploración para estar abiertas a mercados diversos, a los cambios tecnológicos y a la innovación de productos, lo cual es una necesidad para ser ambidiestras. Por ello, y tratando de profundizar en las razones de la elección de la industria objetivo y en conformidad a las relaciones del modelo propuesto, a continuación se explicaran de manera particular las razones de su escogencia como sigue: 1. Su potencial crecimiento, 2. Su alto grado de formalización, 3. Su necesidad de confianza, y 4. Su necesidad en ser ambidiestras.

5.3 La industria agroalimentaria ecológica y su crecimiento

5.3.1 La industria agroalimentaria ecológica a nivel mundial

La industria agroalimentaria ecológica ha venido mostrando un crecimiento exponencial a nivel mundial, donde las últimas estimaciones sugieren que alcanzó, en el año 2016, un valor de mercado superior a 88.000 millones de euros, es decir, un crecimiento del 17.3% respecto al año anterior. Por lo cual, y siguiendo la tendencia, se pronostica que en los próximos años se dé una mayor presencia de los productos ecológicos en aquellos mercados consolidados y en los emergentes. En la siguiente figura se puede observar cómo ha sido el comportamiento desde el año 2000 al 2016 del mercado mundial de productos ecológicos.



Figura 15. Evolución del mercado mundial. Ventas de productos ecológicos

Fuente: Adaptado de PRODESCON (2017)

En la Figura 15 se puede observar que el consumo mundial de productos ecológicos ha crecido sorprendentemente en los últimos años. En el año 2000 se reportó un consumo de 11.500 millones de euros versus un consumo de más de 88.000 millones de euros, aproximadamente, en 2016. La tendencia del crecimiento ha permitido formular proyecciones de este mercado para los años 2025-2026 de entre los 125.000 y 175.000 millones de euros. Sin lugar a dudas las cifras anteriores ilustran una gran consolidación y expansión de la industria en los años venideros, además de resaltar la importancia de la producción de alimentos ecológicos en el mundo.

A escala mundial, la producción y el consumo de alimentos ecológicos está consolidada como una importante línea agroalimentaria que se encuentra en continuo crecimiento, y se ha establecido como un modelo innovador en referencia a la alimentación saludable y sostenible. Según el último informe del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, la superficie ecológica inscrita en el año 2015 fue de 50,9 millones de hectáreas y en el año 2016 ascendió a 52.5 millones de hectáreas, siendo un incremento del 3,2% respecto al año anterior. Este incremento se dio gracias a la incorporación de nuevos países productores, para lo que se formulan proyecciones de superficies ecológicas entre 70 y 80 millones de hectáreas a largo plazo entre los años 2025-2026. A continuación se ilustra la evolución de la superficie ecológica inscrita a nivel mundial.

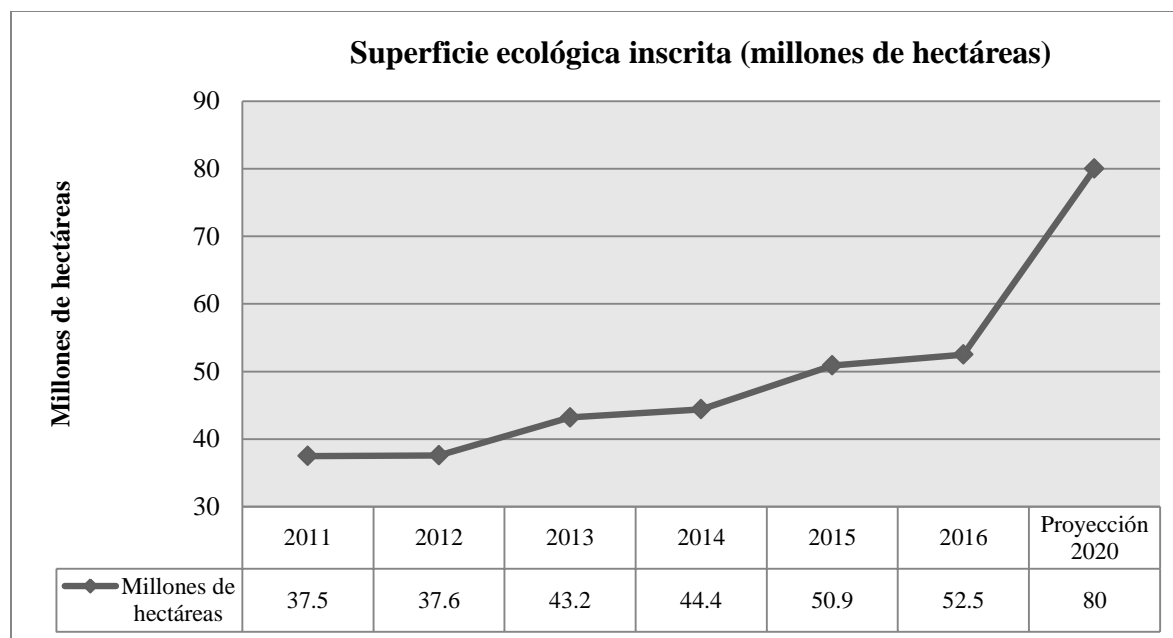


Figura 16. Evolución de la superficie ecológica inscrita mundial.

Fuente: Adaptado de PRODESCON (2017).

En algunos países (como: Italia (11,7%), Uruguay (9%), España (7,8%), Alemania (6,5%), Australia (5,6%) y Francia (5%)) la superficie de cultivo que se dedica a la producción ecológica tiene porcentajes significativos con relación a la superficie mundial que solo representa el 1.1%. Las industrias ecológicas mundiales son cerca de 72.131 y la mayoría de ellas se ubican en la UE-28 y Norteamérica.

Adicional a lo anterior, también se debe resaltar que la superficie ecológica a nivel mundial está controlada en más del 70% por parte de 10 países, los cuales son constituidos como puntos de referencia importantes para el futuro certero de la industria. A continuación se ilustran los países por superficie ecológica, porcentaje de ocupación y su ranking mundial.

Cuadro 20. Superficie ecológica por países.

POSICIÓN	PAÍSES	SUPERFICIE ECOLÓGICA (Millones hectáreas)	
		2015	% Sup./Total mundial
1	Australia	22,69	44,56%
2	Argentina	3,07	6,03%
3	EEUU	2,03	3,99%
4	España	1,98	3,89%
5	China	1,61	3,16%
6	Italia	1,49	2,93%
7	Francia	1,38	2,71%
8	Uruguay	1,31	2,57%
9	Alemania	1,09	2,14%
10	Canadá	0,94	1,85%
Otros	Resto de países	13,33	26,18%
TOTAL MUNDIAL		50,92	100,00%

Fuente: Adaptado de PRODESCON (2017).

Siguiendo los datos ilustrados en el Cuadro 20, se puede observar que España tiene un porcentaje de superficie ecológica de 3.89%, lo cual lo cataloga como un país potencial de la industria a nivel mundial. De igual manera, se puede resaltar el creciente número de productores e industrias ecológicas a nivel mundial por países, como sigue:

Cuadro 21. Número de productores e industrias ecológicas por países.

No. PRODUCTORES ECOLÓGICOS (Miles)				No. INDUSTRIAS ECOLÓGICAS (Miles)			
Pos.	Países	2015	% s./total mundial	Pos.	Países	2015	% s./total industrias
1	México	200,04	8,3%	1	Italia	14.650	20,3%
2	Turquía	69,97	2,9%	2	Alemania	14.280	19,8%
3	Italia	52,61	2,2%	3	Francia	11.842	16,4%
4	España	34,67	1,4%	4	EEUU	7.250	10,1%
5	Francia	28,28	1,2%	5	España	3.436	4,8%
6	Alemania	25,08	1,0%	6	China	2.707	3,8%
7	Polonia	22,28	0,9%	7	Reino unido	2.625	3,6%

Capítulo 5: Descripción de la industria agroalimentaria ecológica

8	Austria	20,98	0,9%	8	Austria	2.198	3,0%
9	Grecia	19,60	0,08%	9	Japón	1.805	2,5%
10	EEUU	14,87	0,06%	10	Grecia	1.526	2,1%
11	Rumanía	11,87	0,5%	11	Canadá	1.520	2,1%
12	Brasil	10,32	0,4%	12	Países Bajos	990	1,4%
13	China	9,99	0,4%		Resto del mundo	7.302	10,1%
	Resto del mundo	1.899,98	78,5%				
	Total mundial	2.420,54	100,0%		Total principales industrializadores	72,13	100,0%

Fuente: Adaptado de PRODESCON (2017).

Como se puede evidenciar en el Cuadro 21, España ocupa el 1.4% en la posición de productores ecológicos, y el 4,8% de industrias ecológicas a nivel mundial. En general se evidencian muchos aspectos que caracterizan la posición competitiva alcanzada por España en el sector de la industria ecológica a nivel mundial, entre otros: Ocupa la cuarta posición en disponibilidad de superficie ecológica inscrita (3,9% a nivel mundial), es el quinto país por número de industrias ecológicas (4,8% a nivel mundial), es el cuarto mayor exportador mundial de productos ecológicos (6,2% a nivel mundial), es el cuarto país dentro de los grandes productores ecológicos, y es el tercer país que dedica más superficie de cultivo a la producción ecológica (7,8% a nivel mundial).

A continuación se estudiarán algunos datos específicos de la industria agroalimentaria ecológica española.

Nota: Los datos relacionados corresponden al último informe reportado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente año 2017. Los reportes son publicados a cierre de vigencia, es decir, el informe del año 2017, tiene información actualizada hasta el año 2016, y fue publicado en el año 2018.

5.3.2 La industria agroalimentaria ecológica en España

Como se ha estudiado en el epígrafe anterior, España posee una notable superficie ecológica. En la siguiente figura se puede observar su comportamiento entre los años 2000 a 2016, donde se evidencia un importante crecimiento a partir del año 2008.

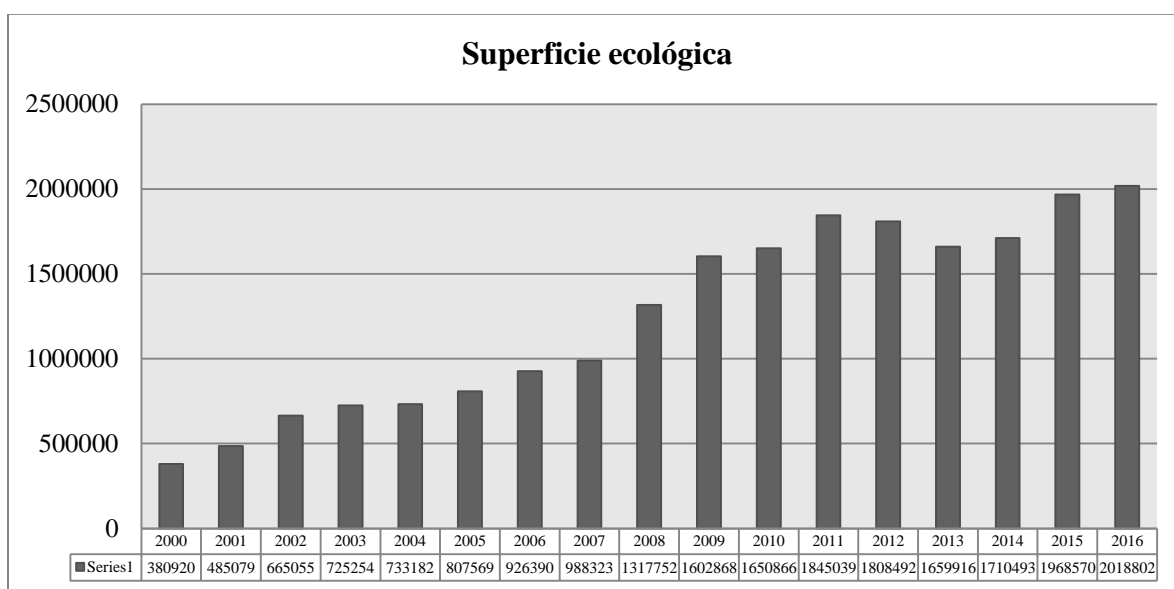


Figura 17. Evolución de la superficie ecológica en España.

Fuente: Adaptado de Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica (2017)

En la Figura 17 se puede observar la superficie ecológica en España, la cual ha presentado un crecimiento exponencial entre los años 2000 y 2011, luego entre los años 2012 y 2014 presentó una ligera disminución, para posteriormente en el año 2015 presentar una intensa recuperación al ocupar la mayor superficie ecológica inscrita en el país. Esto ha generado expectativas de un incremento de la capacidad productiva de la industria en los próximos años.

De igual manera, España ha seguido una tendencia importante del valor de la producción ecológica, donde en el año 2016 alcanzó un incremento del 5.5% con respecto al año 2015, con un valor de producción en origen de 1707.7 millones de euros aproximadamente. A continuación se ilustra el comportamiento del valor de la producción ecológica en España entre los años 2010-2016.

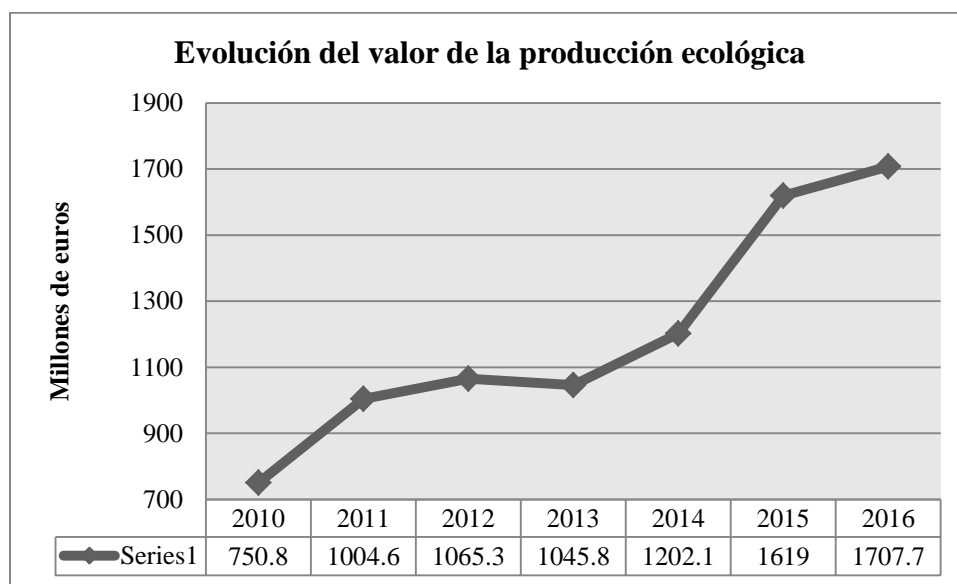


Figura 18. Valor de la producción ecológica en España.

Fuente: Adaptado de PRODESCON (2017).

Como se observa en la Figura 18, el valor de la producción ecológica en España ha tenido un crecimiento importante, resistiendo a los efectos de la crisis económica española, esperándose que en el año 2019 supere el valor de los 2000 millones de euros. Es relevante resaltar que la mayor concentración de la producción ecológica en España está centrada seis comunidades autónomas: Andalucía (48,37%), Castilla la Mancha (19,39%), Cataluña (8,52%), Extremadura (4,05%), Comunidad Valenciana (4,01%), y Región de Murcia (3,92%). Estas abarcan el 88,26%

de toda la superficie ecológica actualmente inscrita en España, lo que sin duda demuestra un alto grado de concentración geográfica de la producción agroalimentaria (PRODESCON, 2017).

Se debe enfatizar que para que la producción ecológica de alimentos exista, hay cuatro eslabones por los cuales el producto tiene que pasar para poder llegar al consumidor final, por lo que la cadena sectorial de la producción ecológica está compuesta por: 1. Producción (conformado por productores agrícolas y ganaderos, y cooperativas, lo que sumarían 36.253 productores ecológicos), 2. Transformación industrial (conformado por industrias ecológicas y productores/elaboradores, lo que sumarían 3.810 operadores y cerca de 6.655 establecimientos), 3. Comercialización intermedia (conformado por mayoristas, plataformas de distribución e importadores/distribuidores, lo que estaría repartido en 916 mayoristas, 205 importadores, y 587 otros, para una suma de 1.708), 4. Distribución final (conformado por la distribución convencional, especializada, y por otros formatos como la venta directa y on-line, lo que sumaría más de 13.500 puntos de venta – 3.500 especializados), y 5. Consumidor (conformado por más de 1 millón de consumidores ecológicos) (PRODESCON, 2017).

De manera similar al crecimiento del valor de la producción ecológica, en España la estructura de la industria también ha presentado un crecimiento importante como se ilustra a continuación.

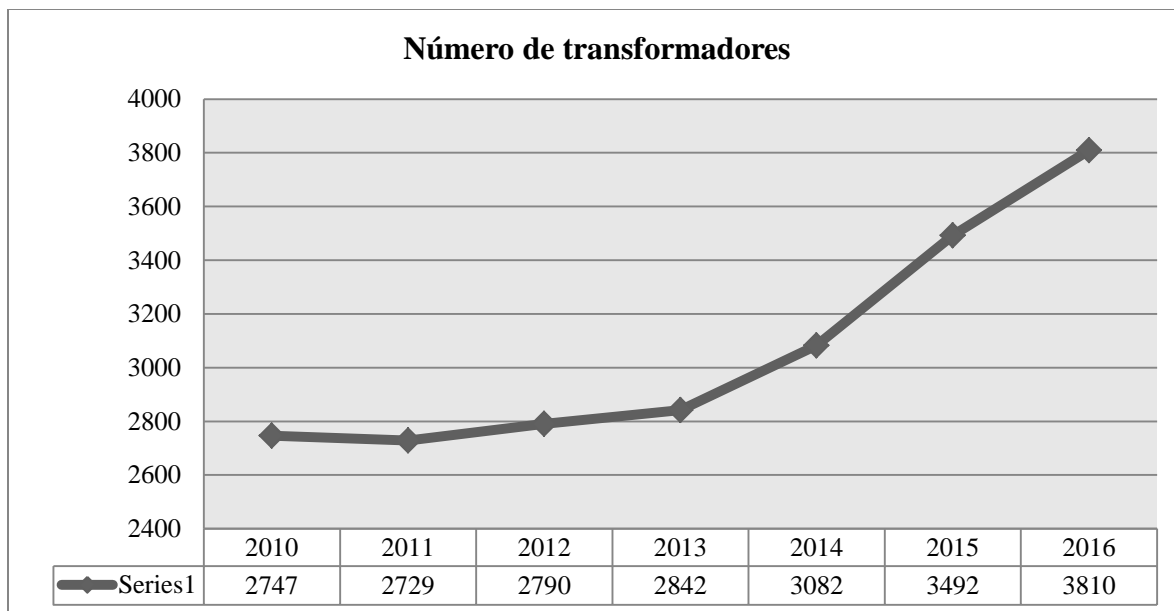


Figura 19. Evolución del número de empresas transformadoras ecológicas en España.

Fuente: Adaptado de PRODESCON (2017).

En la Figura 19 se evidencia que la transformación industrial también ha experimentado en el último periodo un notable desarrollo, denotando un total de 3.810 empresas industriales ecológicas en el año 2016, que representa un incremento del 9,1% respecto al año 2015. De manera general, en esta industria se evidencia un aumento de la producción ecológica, pero a su vez plantea importantes retos para superar en los próximos años; como una mayor industrialización que permita el aumento del valor añadido a este tipo de productos y por ende una mayor captación de potenciales consumidores. Por ello es fundamental el desarrollo de la presente investigación, donde se busca facilitar las estrategias de gestión, asegurando el crecimiento y supervivencia de estas empresas generadoras de valor.

A continuación se presentan los aspectos más importantes de la industria agroalimentaria ecológica en España del año 2016.

Cuadro 22. Aspectos importantes de la industria agroalimentaria ecológica española.

<i>Superficie ecológica inscrita (Has)</i>	2.018.802
<i>Superficie ecológica productiva (Has)</i>	1.429.700
<i>Número de productores ecológicos y cooperativas</i>	36.253
<i>Número de industrias ecológicas</i>	3.810
<i>Valor de la producción ecológica en origen (millones de euros)</i>	1.707,7
<i>Mercado interior (millones de euros)</i>	1.685,5
<i>Exportaciones (millones de euros)</i>	890,8
<i>Importaciones (millones de euros)</i>	596,0
<i>Saldo comercial (millones euros)</i>	294,8

Fuente: Elaboración propia. A partir de PRODESCON (2017).

Nota: Los datos relacionados corresponden al último informe reportado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente año 2017. Los reportes son publicados a cierre de vigencia, es decir, el informe del año 2017, tiene información actualizada hasta el año 2016, y fue publicado en el año 2018.

Posterior al estudio del crecimiento del sector, a continuación estudiaremos otro aspecto fundamental que ha sido base para la elección de esta industria: Su alto grado de formalización. Las empresas pertenecientes a la industria agroalimentaria están sujetas a regulaciones y procedimientos que son fundamentales para garantizar adecuadamente los niveles de calidad y seguridad requeridos. Por lo tanto, la formalización tiene un papel importante en esta industria, y es inseparable para los programas de gestión de calidad, especialmente en lo que respecta al establecimiento de procedimientos.

5.4 La industria agroalimentaria ecológica y su formalización

5.4.1 Especificidad de la industria agroalimentaria ecológica: Función del sistema regulatorio y de control

Usualmente las regulaciones sobre calidad y seguridad alimentaria son vistas como barreras comerciales, sin embargo, todos los controles y certificaciones que se realizan de manera oportuna suponen de una intensificación de los flujos de intercambio, puesto que consiguen ofrecer una mayor confianza a quienes los consumen. Las regulaciones varían entre países, debido a que los consumidores tienen diferentes características socioeconómicas y dispares niveles de comunicación. Existen distintas regulaciones en los diversos ámbitos, como la calidad y seguridad sanitaria alimentaria, la trazabilidad y control de calidad, la higiene y bienestar, y el medioambiente (Briz & De Felipe, 2011).

Dado que el destino final de los productos ecológicos es el consumo humano, esta industria se enfrenta a unas exigencias de calidad muy diferentes y más exigentes que en otros sectores. La gestión de la confianza es un elemento fundamental en la cadena de valor alimentaria y también una forma de crear seguridad y valor añadido (Briz & De Felipe, 2011).

El sistema regulatorio que asegura la calidad puede ofrecer también otros atributos relacionados con el alimento; como las propiedades nutricionales, el origen geográfico, la certificación de producto ecológico, el impacto medioambiental, entre otros. Básicamente esta industria cuenta con unos principales estándares de calidad basados en la metodología de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (APPCC) que es obligatoria en España. De

igual manera, la norma ISO 22000 (Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos), que son un requisitos para las organizaciones en la cadena alimentaria, y se fundamenta en el ciclo de mejora continua PDCA, integrando los principios del APPCC en un sistema de gestión de la organización compatible con las normas ISO 9001 e ISO 14001. En este sector se aplican conjuntamente normativas y modelos de gestión de la calidad muy diversos, aunque en muchos aspectos son coincidentes. Se debe resaltar que también son utilizados modelos de gestión de la calidad generales, como EFQM, y se han difundido modelos que específicamente exigen requisitos para asegurar la inocuidad y calidad de los alimentos, como lo son: Euro Retailer Produce Working Group – Good Agricultural Practices (EUREP-GAP / actualmente GLOBAL-GAP), British Retail Consortium (BRC) e Internacional Food Standard (IFS). Adicional a la reglamentación descrita con anterioridad, las empresas de esta industria deben tener una certificación acorde con los requisitos de la marca ECO, los cuales son expedidos por las agencias autorizadas en cada comunidad autónoma. Sin embargo, según el Manual básico de agricultura ecológica (2007), dichas comunidades aún disponen de comités de certificación públicos, y deben tener un sello bajo el esquema del Consejo Regulador de Agricultura Ecológica (CRAE), a excepción de Andalucía, Castilla La Mancha y Aragón, que son comunidades autónomas que han autorizado organismos privados para la realización de certificación.

Según el Manual básico de agricultura ecológica (2007), la seguridad alimentaria de la producción de alimentos ecológicos es efectuada a través de:

Capítulo 5: Descripción de la industria agroalimentaria ecológica

- Un reglamento europeo, en el cual se regulan los procedimientos en cuanto a agricultura, ganadería e industria ecológica. Cada país establece su reglamento.
- Organismos de control y certificación de las producciones ecológicas.
- Un sistema de trazabilidad de las producciones ecológicas.
- Identificación del producto ecológico con el número del comité certificador y logotipo.
- Regulaciones para la exportación e importación de productos ecológicos.
- Prohibición del uso de pesticidas, fertilizantes químicos y herbicidas.
- Regulación estricta de aditivos para el procesamiento industrial de los productos

Cabe resaltar que la industria agroalimentaria ecológica no es simplemente el uso de técnicas agronómicas tradicionales, su novedad radica en las innovaciones que incorpora. En muchas ocasiones utiliza innovaciones tecnológicas, además de un alto conocimiento sobre las prácticas ecológicas. Su importancia está en la parte *social*, al contribuir al sustento explotaciones, promover empleo, mejorar la salud pública y aumentar la innovación e interés social de los productores; en la parte *económica*, al promover la eficiencia de sistemas productivos y basarse en un mercado justo y equitativo; y en la parte *ecológica*, al proteger al medio ambiente, potenciar la diversidad y promover una estabilidad para los sistemas agrarios. (Manual básico de agricultura ecológica, 2007)

5.4.2 Principales sistemas de certificación en la industria agroalimentaria

Gracias a su estricto sistema regulatorio, se puede asegurar los atributos y la calidad del producto, evidenciables fácilmente para el consumidor en las propiedades nutricionales, el origen

geográfico del producto, la certificación de producto ecológico, el impacto medioambiental del proceso de producción, diversas certificaciones, entre otros (Briz & De Felipe, 2011).

En el ámbito europeo, y en parte a causa de la aparición de la crisis alimentaria, la preocupación del consumidor se ha centrado en que los alimentos estén libres de contaminaciones y/o que no supongan una amenaza para la salud. A pesar de que la Unión Europea este respaldada por Reglamentaciones Técnico Sanitarias (RTS) catalogadas dentro de las más exigentes del mundo, hay una demanda en estándares alimentarios más estrictos. Por ello la seguridad alimentaria se persigue por medio del uso de distintas herramientas integradas, que contengan por lo menos los mínimos exigidos por las autoridades competentes. A continuación siguiendo a Lucena Cobos, Cáceres Clavero, Cruz Gómez, & Méndez Rodríguez (2004) y AEC (2011) se explica brevemente el contenido de los principales sistemas de certificación en la industria agroalimentaria.

Cuadro 23. Principales sistemas de certificación en la industria agroalimentaria.

SISTEMA DE CERTIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<p>Certificación: Denominación de origen. Ámbito: Europeo/Nacional. Naturaleza jurídica: Público. Pertenencia: Producto.</p>	<p>* Está homologada con la figura comunitaria de: Denominación de Origen Protegida (DOP), que es para productos cuya calidad se debe al medio geográfico en que se encuentran. Su producción, transformación y elaboración se deben realizar en zonas geográficas determinadas. Por su parte la Denominación de Origen Calificada (DOC) es más estricta.</p>
<p>Certificación: Denominación específica. Ámbito: Europeo/Nacional. Naturaleza jurídica: Público.</p>	<p>* La Denominación Específica (DE) tiene una evolución similar que la Denominación de Origen. Su figura comunitaria es equivalente a la Indicación Geográfica Protegida (IGP), ya que está homologada con la Denominación Específica (DE). Su característica principal es que el vínculo con el medio geográfico sigue presente en al menos una de las etapas de la producción, de la transformación o de la elaboración.</p>

<p>Pertenencia: Producto.</p>	<p>* La certificación Especialidad Tradicional Garantizada (ETG) destaca la composición tradicional del producto o un modo de producción tradicional.</p>
<p>Certificación: EUREP-GAP / GLOBAL-GAP Ámbito: Nacional. Naturaleza jurídica: Privado. Pertenencia: Producto.</p>	<p>EUREP-GAP (Euro-Retailer Produce Working Group - Good Agricultural Practices / actualmente GLOBAL-GAP) es un sistema de certificación que está restringido a un código de Buenas Prácticas Agrarias (BPA). En él se incluyen guías de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC). Está restringido a la producción, y es compatible con otros sistemas de certificación que basan el control en la transformación y/o distribución.</p>
<p>Certificación: UNE 155001. Ámbito: Nacional. Naturaleza jurídica: Privado. Pertenencia: Producto.</p>	<p>* La certificación de productos hortícolas bajo abrigo UNE 155001 es también denominada agricultura o producción controlada. Se basa en las Buenas Prácticas Agrarias creando especificaciones para cada uno de los cultivos que abarca. Su énfasis de control recae en la faceta productiva.</p>
<p>Certificación: ISO 9000. Ámbito: Internacional. Naturaleza jurídica: Privado. Pertenencia: Sistema.</p>	<p>* El grupo de estándares ISO 9000 fue creada por la Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization-ISO). En este estándar de certificación es posible certificarse es el ISO 9001:2000, que engloba los estándares ISO 9001, 9002 y 9003. Este sistema de gestión de la calidad incluye aspectos más allá de la producción, elaboración y distribución del producto, como lo son las políticas de calidad, el compromiso de la dirección y un enfoque al cliente.</p> <p>*La ISO 22000:2005 es un sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos, e incorpora los elementos de las Buenas Prácticas de Fabricación (GMP), el Sistema APPCC y un sistema de gestión adecuado</p>
<p>Certificación: BRC y otros. Ámbito: Europeo. Naturaleza jurídica: Privado. Pertenencia: Producto/Sistema.</p>	<p>* La British Retail Consortium (BRC) es una norma técnica para las empresas suministradoras de productos alimentarios de marca al por menor. Principalmente exige la adopción de un sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC), un sistema de gestión de la calidad efectivo y un control en la fabricación de los requisitos medioambientales. El énfasis de control radica en la fase de transformación y distribución.</p>

* El International Food Standard (IFS) es una estándar de gestión de la calidad y seguridad de los alimentos para marcas propias, tiene como objetivo de establecer un sistema de control efectivo para los suministradores de alimentos. Este incluye el APPCC, un sistema gestión de calidad, las responsabilidades en la gestión y una adecuada gestión de los recursos. Tiene similitudes con el referencial BRC, aunque el IFS es más estricto.

* El referencial SQF, es similar al BRC e IFS, se basa en un APPCC además de otros elementos de gestión de responsabilidades, control documental, etc. Está gestionado por el Food Marketing Institute.

* Adicionalmente existe un referencial por parte del Instituto Tecnológico Agroalimentario de Valencia denominado SAL (Sistema Certificable de Seguridad Alimentaria) que integra principios de APPCC y es compatible con sistemas tipo ISO 9000.

* Food Safety System Certification (FSC 22000) es un esquema de certificación de seguridad alimentaria que está basado en el estándar ISO 22000:2005, y en el programa de PAS 220:2008. Ha sido desarrollado para la certificación de fabricantes de productos alimenticios.

* Global Food Safety Initiative (GFSI) consiste en mejorar los sistemas de gestión de seguridad alimentaria de manera continua, garantizando el suministro de alimentos a los consumidores.

Fuente: Elaboración propia. A partir de Lucena Cobos et al. (2004) y AEC (2011).

Como se denota en el cuadro anterior, el sistema de certificación en la industria agroalimentaria es muy exigente, y en algunos casos se nota la duplicidad entre sistemas, por lo que es previsible que a futuro se den procesos de reducción y/o de homologación entre certificaciones, los cuales están orientados a el respeto del medioambiente y la preservación de los recursos naturales. Estas industrias tienen muy regulados sus procesos por medio de reglas y procedimientos internos que les proporcionan directrices para su lugar de trabajo; siendo también la normativa ecológica por parte de distintas administraciones central y autonómica rígida y

excesiva. Adicional a ello cada comunidad autónoma tiene su propio sistema de certificación, por lo que los costes de auditoria y de certificación son muy altos para estas empresas.

Posterior al estudio de la formalización, a continuación estudiaremos otro aspecto fundamental que ha sido base para la elección de esta industria: Su necesidad de confianza.

5.5 La industria agroalimentaria ecológica y su necesidad de confianza

Estudiar la confianza en el sector agroalimentario es relevante y está asociado con un efecto positivo para el desarrollo de actividades empresariales. Este factor está asociado a un comportamiento cooperativo, que promueve la adaptación a los cambios organizativos, reduce los conflictos y disminuye los costes de transacción (Weick, 1995).

Uno de los mayores problemas que tiene este sector está asociado a la asimetría de la información, ya que pareciese que en principio los productores y lo consumidores no manejasen la misma información, puesto que los productores conocen lo que venden, pero los consumidores en su mayoría no conocen lo que consumen. Esto indica que al final los consumidores no son conocedores de los beneficios que obtienen, al no ser conocedores de la misma información. Esta desigualdad de conocimiento de la información, que se da no solo entre productores y consumidores sino también a lo largo de toda la cadena de suministro, puede ocasionar una débil confianza en la red y originar problemáticas mayores. Por ello se hace especial énfasis en el estudio de la confianza en este tipo de industrias, donde es un factor clave para comunicar y

compartir información, reduciendo consigo el oportunismo, y permitiendo la adopción de cambios frente a nuevos escenarios.

Igualmente, como hemos podido estudiar, la confianza puede ser vista también como una fuente de innovación en el sector, que puede desembocar de manera positiva en la competitividad de la cadena de valor (Fernandez Martinez, 2013). Dicha innovación debe ir más allá de la evocación de esfuerzos en el lanzamiento de nuevos productos, y debe incrementar la eficiencia del tejido productivo para mejorar su competitividad, siendo la confianza un factor clave del proceso.

Dado que el destino final del producto es el consumo humano, este sector debe afrontar exigencias más fuertes que otros sectores, evocados en la inocuidad y la promoción de seguridad, proporcionar información del control de procesos, y contribuir al aseguramiento de la calidad y la certificación de producto, tratando de resaltar el valor añadido del proceso.

Muchas de las inquietudes de la industrialización del proceso (como los fallos en las tecnologías), las preocupaciones ambientales y sociales del sistema, hacen parte de las inquietudes del consumidor, por lo que es necesario y crítico la articulación de la confianza en la cadena alimentaria, estableciendo un nexo de colaboración entre los participantes del sector, donde la comunicación y el diálogo continuo aseguran los objetivos organizativos y fomentan un efecto positivo al consumidor final. Aquellos productos que son confiables para los consumidores, es decir, que no pueden ser juzgados por las propiedades intrínsecas del producto, están respaldados por un sistema regulatorio que resguarda la calidad del mismo, asegurando

cualidades nutricionales, certificaciones de elaboración y medioambientales, entre otros, los cuales generan confianza en su consumo.

Posterior al estudio de la confianza del sector, a continuación estudiaremos otro aspecto fundamental que ha sido base para la elección de esta industria: Su necesidad en ser ambidiestras.

5.6 La industria agroalimentaria ecológica y su necesidad en ser ambidiestra

La industria agroalimentaria ecológica tiene una especial necesidad por ser ambidiestra, puesto que requieren de una equilibrada explotación y exploración para llevar a cabo sus actividades. En parte, gracias a tener una fuerte competencia con el sector de los productos convencionales y al tener un alto perfil exportador, están obligadas a perseguir mejoras continuas de eficiencia para competir con productos no ecológicos, y también de flexibilidad para establecerse en nuevos mercados.

Por un lado, las mejoras de eficiencia que permite la explotación facilitan ajustes en costes y precios, los cuales son fundamentales para la competitividad de la industria. Es evidente que los productos alimentarios ecológicos son más costosos en relación a los productos no ecológicos, sin embargo conforme a que el sector adquiera mayor madurez, proporcionará una mayor competencia en cuanto a los precios, consiguiendo consigo reducir costes y ser más competitivos, por lo que las mejoras de los procesos por medio de acciones de explotación y la exigencia de eficiencia será más evidente aún. Por otro lado, como hemos estudiado, las

empresas de este sector tienen fuerte perfil exportador, por lo cual están más dispuestos a los cambios tecnológicos, la apertura a mercados diversos y a la innovación de productos, exigiéndose un alto nivel de exploración.

Para promover la explotación, los líderes de estas industrias pueden hacer uso de sistemas de capacitación, ya que se basan en experiencias y refuerzan lo existente; y para promover la exploración, se puede hacer uso del compromiso, la visión, el empoderamiento y la inclusión, ya que un líder necesita hacerles saber a sus empleados que tienen potestad para ir más allá del ahora, explorando nuevas formas de hacer negocios (Baškarada & Watson, 2017). Llevar a cabo ambos tipos de actividades de una forma correcta y equilibrada es fuente de prosperidad y un factor fundamental de supervivencia para las empresas.

Estas industrias también han experimentado un crecimiento económico significativo en las últimas décadas, reportando considerables inversiones en innovación, y experimentando desafíos para mantener su productividad. Por lo que requieren implementar tanto el desarrollo de soluciones creativas, como una ejecución eficiente y oportuna de sus actividades.

Lo anterior puede traer consigo una mayor facilidad para el acceso de los consumidores a los productos ecológicos, permitiendo la propagación de la producción sostenible. Debido a la importancia de la competitividad y supervivencia de estas empresas, la ambidestreza podría ser considerada como un nuevo paradigma del sector.

Capítulo 5: Descripción de la industria agroalimentaria ecológica

A continuación, y en armonía con los objetivos de la investigación, a continuación nos centraremos en ilustrar los resultados obtenidos de los paneles con expertos, los cuales nos han permitido comprender mejor aquellos retos y oportunidades con los cuales se enfrenta la industria.

CAPÍTULO 6.

RESULTADOS DE LOS PANELES CON EXPERTOS

...Cuanto más se conoce, más se ama...
Leonardo Da Vinci

En este sexto capítulo de la segunda parte se hace referencia a los resultados obtenidos en la realización de dos paneles con expertos. Debido a la poca información teórica y empírica en la literatura sobre la industria agroalimentaria ecológica, se decidió realizar paneles independientes donde estuviesen presentes tanto la administración pública como los empresarios.

En este apartado el propósito es contribuir en el entendimiento de aquellos retos y oportunidades con los cuales se enfrenta la industria, lo cual ha sido base para el planteamiento del diseño metodológico y para el estudio empírico de la presente investigación. Primeramente se hará una breve introducción, luego se ilustrarán los participantes y resultados obtenidos del panel de expertos conformado por la administración pública; seguido de los participantes y resultados

obtenidos del panel de expertos conformado por empresas de la industria agroalimentaria ecológica; y finalmente se establecerán los nexos con nuestro eje de investigación.

Para la consecución de nuestros objetivos, y siguiendo con la línea de trabajo, a continuación comenzaremos con la introducción de los paneles de expertos.

6.1 Introducción a los paneles de expertos

Algunos investigadores en el área han argumentado que las estrategias de acción son importantes para afrontar los diversos retos que enfrenta el sector. Entre otros investigadores, resaltamos a Rahmann et al. (2017) quien centró su atención en como el sector convencional puede aprender del ecológico y viceversa, en ampliar las mejores prácticas, crear vínculos más estrechos con los consumidores y pasar de la producción de productos básicos a la producción basada en la necesidad. Lo anterior fundamentado en que la producción convencional y la orgánica deben aumentar su sostenibilidad para que sean ecológicamente sólidos, manteniendo altos estándares para ser rentables y socialmente aceptables; características que son necesarias para satisfacer las demandas del consumidor, y para mantener simultáneamente una alta eficiencia cuando se enfrentan con recursos limitados. Es necesario también crear vínculos más estrechos con los consumidores, para concientizarlos de preservar el medio ambiente, modificando los patrones de consumo, y evitando desperdicios de alimentos, focalizándose más en apoyar las necesidades de la comunidad.

Otros investigadores como Thøgersen, Pedersen, Paternoga, Schwendel, & Aschemann-Witzel (2017) han evidenciado que aunque los alimentos ecológicos están asociados con beneficios para la salud, que son más seguros, más naturales y más frescos, existen barreras importantes como lo es el precio, la falta de disponibilidad, la calidad y presentación del producto, y la falta de sistemas fiables de etiquetado y certificación. Estas percepciones son muy similares para la mayoría de los países.

Por su parte para Batterink, Wubben, & Omta (2006) y Reganold & Wachter (2016) estipulan que aunque los productos ecológicos son más amigables con el medio ambiente y suelen ser más nutritivos, la principal dificultad para la industria está en los obstáculos financieros, los costos demasiado altos o su incertidumbre, y los beneficios que generan. También resaltan que algunos obstáculos asociados con la innovación organizativa están relacionados con recursos y capacidades, como la falta de personal calificado o una organización inflexible. Por lo que es necesaria la diversidad de instrumentos y de políticas para facilitar el desarrollo del sector.

A pesar de evidenciar algunas investigaciones en la literatura que están enfocadas a los retos del sector en estudio, estamos convencidos que aún necesita ser más explorado para concientizarnos y entender de manera general sobre aquellos retos y oportunidades a los que se enfrenta esta industria, particularmente en España. Motivo por el cual, y en colaboración a un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad, hicimos parte de dos paneles con expertos: Uno conformado por parte de la administración pública y la universidad, y otro por parte de empresarios, la cual fue titulada: *“Calidad e Innovación en el*

sector Agroalimentario Ecológico: Retos y Oportunidades", en donde la temática giró en torno a conocer los retos y oportunidades a los cuales se enfrenta la industria agroalimentaria ecológica en España. Dichos paneles se realizaron en la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia y fueron liderados por la Dra. María D. Moreno Luzón directora de la presente investigación.

A continuación se presentarán los participantes y se realizará un breve resumen de los resultados obtenidos en cada panel.

6.1.1 Panel de expertos de la administración pública y la universidad

A continuación se enuncian los participantes del primer panel de expertos en el sector, cuyos representantes hacen parte de la administración pública y la universidad.

- Dña. Maite Cháfer Nácher. Directora General de Desenvolupament Rural i Política Agrària Comuna, PAC. Generalitat Valenciana.
- Dña. María Dolores Raigón. Presidenta de la Sociedad Española de Agricultura Ecológica, SEAE.
- D. José Antonio Rico. Presidente del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana CAEV.
- D. José Miguel González Otero. Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica. Dirección General de la Industria Alimentaria. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.
- D. Víctor González. Representante de IFOAM Organics International.

En este panel se detectaron principalmente los siguientes retos y oportunidades en el sector: 1. Posicionamiento del producto y aumento del consumo interno; 2. Posicionamiento del producto y su distribución; 3. Oferta formativa por parte de la administración; 4. Investigación y desarrollo; 5. Crecimiento de la producción; 6. Innovación continua; 7. Normativa ecológica; 8. Reforzar los valores; y 9. Fomentar la colaboración

A continuación se realizará un breve resumen de dichos retos y oportunidades, acompañados de algunos comentarios fundamentales de los participantes de este primer panel.

- 1. Posicionamiento del producto y aumento del consumo interno:** La administración está preocupada porque en la actualidad el consumo interno de productos ecológicos en España está muy por debajo a otros países, reclamando una mayor posición en el mercado. También se comenta que no hay una buena comunicación sectorial, y por tanto el consumidor final no es buen conocedor del verdadero significado de un producto ecológico, al mejorarse esto aumentaría la comercialización de los productos.

“...A lo mejor también ha hecho falta unos años para que la industria se lo crea... La industria se ha dado cuenta de que es un sector atractivo.... Se están introduciendo grandes monstruos...” D. José Miguel González Otero. Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica. Dirección General de la Industria Alimentaria. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

“...Ha habido un incremento de un 15% de la industria, y esto significa que las empresas han apostado por la transformación ecológica, y esto crea empleo; pero Francia por ejemplo nos lleva mucha ventaja... Para conseguir la transformación se necesitan medidas...” Dña. María Dolores Raigón. Presidenta de la Sociedad Española de Agricultura Ecológica, SEAE.

Aunque el consumidor tradicional tiene una cultura ecológica y comparte los valores del movimiento ecologista, la industria debe ser capaz de comunicar que el producto ecológico dispone de todas las garantías de calidad y de ofrecer precios competitivos.

- 2. Posicionamiento del producto y su distribución:** Se evidencia un desconocimiento en cuanto a la distribución del mismo lineal ecológico, donde el consumidor no reconoce el producto. Es necesario un etiquetado más claro que evite confusiones y que sirva como mecanismo de control para salvaguardar la calidad e integridad de los alimentos, aumentando así la confianza de los consumidores

“...A nivel comercial no hay diferenciación, pues se mezclan productos convencionales y ecológicos. En el mismo lineal conviven los dos. Las etiquetas del convencional son muy atractivas, incluyen imágenes que generan confusión, porque añaden imágenes que sugieren que sus productos son muy naturales, imágenes campestres. Si las grandes superficies diferenciaron el producto ecológico del que no lo es, ganaríamos mucho. Además se requiere un etiquetado más claro y más visual, que evite confusiones...” D. José Antonio Rico. Presidente del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana CAEV.

Aún se presenta confusión debido a la denominación que se le da a los productos (productos naturales, naturistas, de herboristería o productos BIO), el reto radica en determinar con precisión cuales son los que realmente son ecológicos.

En los últimos años se ha evidenciado un creciente número de comercios minoristas dedicados a productos ecológicos, lo que demuestra un crecimiento paralelo de la distribución especializada. De igual manera las grandes superficies y supermercados han

introducido con mayor auge la oferta ecológica, pero aún deben mejorar su distribución interna para facilitar al consumidor la elección de un producto BIO y reducir su confusión.

- 3. Oferta formativa por parte de la administración:** Se comparte que se deben considerar las diversas repercusiones a nivel social, productivo y económico; y que es necesario aumentar la financiación de los planes de desarrollo rural, basados en que los productos ecológicos son mejores que los productos convencionales, ya que son más amigables con el medio ambiente y el bienestar de las personas. Se resalta la formación agroalimentaria con fondos propios, el asesoramiento y el acompañamiento del agricultor; y que las políticas de ayudas deben tener complementariedad para superar las barreras y los problemas de agricultores y de la industria. Por lo cual, desde la Conselleria se ha creado un servicio para atender la especificidad del sector. También se debate sobre la creación de ofertas formativas para formar profesionales que a largo plazo puedan ser incorporados a la industria y a la agricultura.

“...Resaltar también otro aspecto que es la formación agraria y agroalimentaria con fondos propios. Se trabaja con un modelo donde la formación, el asesoramiento y el acompañamiento del agricultor son fundamentales. Es importante que cuando aparezcan problemas se pueda buscar soluciones técnicas para solucionarlos, antes que adelantar fondos sin más. Las políticas de ayudas deben complementarse con el acompañamiento para superar las barreras y los problemas de agricultores y de la industria...” Dña. Maite Cháfer Nàcher. Directora General de Desenvolupament Rural i Política Agrària Comuna, PAC. Generalitat Valenciana.

- 4. Investigación y desarrollo:** Se plantea que debe existir una mayor articulación, difusión y aumento de la investigación. Además de la estructuración de planes de investigación

específicos en el sector. Igualmente se identificaron algunas innovaciones que son críticas y que engloban técnicas para alargar la vida del producto y aumentar el rendimiento de la tierra, como son las técnicas post-cosecha y el desarrollo de maquinaria de transformación.

“...En la post-cosecha no se ha avanzado, esta determina totalmente la vida útil del producto... Si pudiéramos desarrollar envases técnicos que sean más funcionales... y aquí me vuelvo a que la investigación es fundamental...” D. José Antonio Rico. Presidente del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana CAEV.

“...El posicionamiento debe venir de la mano de la educación y formación, puesto que no hay grados y masters oficiales que contemplen esa necesidad y preparen a profesionales para asumir en las empresas los retos del sector. Hay apuestas puntuales individualizadas en universidades pero se contempla a nivel de estado una formación técnica en este sector...” Dña. María Dolores Raigón. Presidenta de la Sociedad Española de Agricultura Ecológica, SEAE.

“...Otro reto fundamental es el de la investigación. Mucha investigación se ha realizado por parte de los agricultores a título individual, por medio de la prueba error, o prueba éxito, cuando lo había. No ha habido planes de investigación específicos en investigación en el sector para alcanzar el posicionamiento. Sin planes específicos no se alcanzará el posicionamiento...” Dña. María Dolores Raigón. Presidenta de la Sociedad Española de Agricultura Ecológica, SEAE.

- 5. Crecimiento de la producción:** Se evidencian retos en pro al aumento de la superficie cultivada ecológica, la falta de agricultores, y el aumento de la oferta de productos elaborados. Se debate que la Conselleria incentiva a la industria hacia el uso de materia prima ecológica y en su emprendimiento, además del mantenimiento de la producción dentro de los estándares.

“...A nivel de la unión europea el reto es conseguir que el porcentaje de la tierra dedicado a agricultura ecológica sea mayor, muy pocos

países llegan al 20 % y muchos se quedan en el 5 % o 10 %. Si somos tan buenos, o sea la agricultura ecológica es tan buena, deberíamos llegar a ser la forma más practicada de producción y llegar a alcanzar el 60-80% de la superficie agrícola. Porque esta agricultura contribuye a la sostenibilidad y existen artículos científicos que lo ratifican...” D. Víctor González. Representante de IFOAM Organics International.

- 6. Innovación continua:** Se plantea que el sector debe ser muy innovador para competir y/o superar al convencional, diferenciándose una de la otra. Se resalta el hecho de una innovación innata por parte del sector, al existir una alianza previa entre productores y consumidores, contando con valores propios y diferenciadores.

“...Se acordaron unos requisitos y se ha innovado continuamente. Ya desde el inicio este sector ha sido innovador, pues se ha partido de una alianza entre productores y consumidores. Ese modelo que parece una utopía, es el modelo que fue innovador, y que nace como alternativa a un modelo agotado de gran superficie...” D. Víctor González. Representante de IFOAM Organics International.

Nos enfrentamos a una industria innovadora, donde para alcanzar a la distribución a gran escala es indispensable mejorar en eficiencia y capacidad de fabricación en masa. Así como en la necesidad de innovación para el desarrollo de nuevos productos, en almacenaje, transporte, y demás aspectos fundamentales para que el producto llegue al consumidor final.

- 7. Normativa ecológica:** La industria debe aplicar numerosas normativas tales como de seguridad alimentaria, sistemas de gestión de la calidad, normas específicas de distribución, reglamento europeo, certificación ecológica; además de aplicar sistemas de gestión de la calidad y medioambientales. Adicional a lo anterior, la normativa ecológica es la misma en toda Europa, pero los institutos de certificación operan a nivel regional y

son de carácter público y de carácter privado. A esto se le añade que si una empresa distribuye en todo el territorio español, pasa por auditorías por parte de las entidades de certificación ecológica correspondientes de las distintas Comunidades Autónomas. Dicha duplicidad de normativas genera altos costes de auditoría y control. Todos los participantes coinciden en que la regulación es muy estricta y necesaria, pero se debe trabajar para simplificar debido a la presencia de requisitos similares.

“...A veces nos critican de que la agricultura ecológica es muy exigente, pero debemos de mantenernos así, porque si no existe el riesgo de que la agricultura convencional alcance a la agricultura ecológica, ya que está mejorando mucho, innovando y aumenta la calidad en lo convencional...” D. José Miguel González Otero. Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica. Dirección General de la Industria Alimentaria. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

“...La industria ecológica está sometida todos los controles de seguridad alimentaria y de normas de calidad que exijan las empresas alimentarias, sin embargo aún hay gente desinformada que puede opinar en prensa que los productos ecológicos son menos seguros y que conllevan más riesgos, cuando esto no es así en absoluto, porque tienen un doble control. Se podría hacer una investigación para evitar esas duplicidades...” D. José Miguel González Otero. Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica. Dirección General de la Industria Alimentaria. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

“...La normativa limita mucho los aditivos en la elaboración de productos. Con el reglamento en la mano las opciones son pocas.... Esto te puede llegar a agotar, porque son muchas las barreras...” D. José Antonio Rico. Presidente del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana CAEV.

“...El reglamento exige el cumplimiento y desde la administración debería coordinarse y comunicarse mucho más, también con organismos de certificación, pues se vuelven a pedir los mismos papeles que ya se pidieron, complicando así al agricultor o la industria...” Dña. Maite Cháfer Nácher. Directora General de Desenvolupament Rural i Política Agrària Comuna, PAC. Generalitat Valenciana.

- 8. Reforzar los valores:** Adicional al cumplimiento de la normativa, el tratar con estas industrias implica por si solo la generación de unos valores concretos, que no deben poner en peligro el crecimiento general del sector.

“...Debido a que los operadores están creciendo de manera exponencial, debido a éxito de la producción ecológica, será complicado saber mantener el método de producción dentro de los criterios y los valores que han tenido desde el principio...” D. José Miguel González Otero. Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica. Dirección General de la Industria Alimentaria. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

“...La agricultura ecológica implica unos valores concretos... En el plan de agricultura ecológica se decía que la certificación pone un valor ... Conocer sus valores hace mucho, la cercanía con el agricultor y los valores, es muy importante. Deberíamos de trabajar mucho en valores, la reglamentación es simplemente un punto de partida, y a partir de esa certificación se debe trabajar en valores... En algunos países se atreven a plantear una certificación adicional complementaria y aquí podríamos ir mejorando y avanzando más allá del reglamento europeo, que se ciñe a muchos aspectos concretos...” Dña. Maite Cháfer Nácher. Directora General de Desenvolupament Rural i Política Agrària Comuna, PAC. Generalitat Valenciana.

La agricultura ecológica implica unos valores que deben mantenerse en esencia por el crecimiento del sector. La administración considera que desarrollar un modelo de valores, como una certificación adicional, complementaria, sería muy valioso.

- 9. Fomentar la colaboración:** Se cree que hay algún tipo de enfrentamiento entre titulares, la administración, agricultores, productores ecológicos y convencionales. Pero la administración apunta a que no se perciba el producto ecológico como una amenaza.

“...La política de ayudas está condicionada. Un sector que ha sido olvidado por la administración autonómica, y en particular en producción ecológica, hemos intentado empezar a poner los pilares

de lo que estaba por hacer. La hoja de ruta ha intentado priorizar los temas considerados prioritarios...” Dña. Maite Cháfer Nácher. Directora General de Desenvolupament Rural i Política Agrària Comuna, PAC. Generalitat Valenciana.

“...Potenciar la agricultura ecológica es un camino largo, y para caminar por él debemos ir todos unidos en la misma dirección: agricultores, empresa industrial y de distribución, autoridades, investigadores...” D. José Antonio Rico. Presidente del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana CAEV.

Es fundamental la importancia de la cooperación entre los distintos actores (administración, empresas, asociaciones investigadoras, entidades de auditoría y certificación) para solucionar los retos a los que el sector se enfrenta.

A continuación se presenta el panel de expertos conformado por empresarios.

6.1.2 Panel de expertos empresarios del sector

Este panel de expertos está liderado por directivos de empresas con altas tasas de crecimiento, que ofrecen productos de verdadera calidad, que están haciendo fuertes inversiones en calidad y tienen preocupación por el desarrollo sostenible y por ofrecer productos saludables.

A continuación se enuncian los participantes del segundo panel de expertos en el sector, conformado por parte de un grupo de empresarios líderes en la comercialización de productos ecológicos.

- D. Carlos Chornet, Director en The Muesli Up.

- D. Joaquín del Río, Director de Calidad, I+D y Medio Ambiente en Grupo Dulcesol.
- D. Fidel Pascual, Director Técnico de Herbes del Molí.
- D. José Bou, Gerente de José María Bou S.L.

En este panel se detectaron principalmente los siguientes retos y oportunidades en el sector: 1. Barreras de entrada; 2. La legislación y regulación; 3. Crecimiento del sector; 4. Falta de proveedores preparados; 5. Apoyo por parte de la administración; y 6. Exigencia del consumidor experto

A continuación se realizará un resumen de dichos retos y oportunidades y algunos comentarios sobre preguntas fundamentales a los participantes de este segundo panel.

- 1. Barreras de entrada:** Existe un gran apego por parte de los consumidores hacia las marcas tradicionales. Por lo que para que estas empresas sean competitivas requieren tener precios bajos, capacidad para servir volúmenes altos e incrementar la oferta. Adicionalmente, existe una fuerte reacción frente al cambio de productos convencionales a ecológicos por parte de algunos distribuidores, prefiriendo mantener marcas tradicionales.

“...La barrera de entrada al sector es la gran distribución, que sigue muy vinculada a las marcas tradicionales y globales...” D. Carlos Chornet.
Director en The Muesli Up.

- 2. La legislación y regulación:** La normativa es diversa y rígida, hay que cumplir con la seguridad alimentaria, las normas de calidad, y las normativas ecológicas; además se

consideran excesivas por parte de distintas administraciones central y autonómica, a lo cual se le añaden los requisitos de sanidad y de las certificadoras de la distribución BRC e IFS. Esto trae consigo altos costes de auditoria y certificación. Adicionalmente, cada comunidad autónoma tiene un sistema de certificación independiente, motivo por el cual se propone armonizar el sistema de certificación. También se propone crear un sistema de trazabilidad que sirva para todos los requisitos de sanidad, certificados de distribución, entre otros.

“...Se propone armonizar el sistema de certificación, no solo a nivel español sino también europeo... A nivel de trazabilidad sería bueno crear un sistema de trazabilidad robusto que pueda servir para todos los requisitos de sanidad, administraciones, certificados de distribución...” D. Fidel Pascual. Director Técnico de Herbes del Moli.

“...La administración debería ir al ritmo de las empresas y que un solo organismo controlara varias cosas... Cada certificado además supone un coste añadido..” D. Carlos Chornet. Director en The Muesli Up.

- 3. Crecimiento del sector:** Se dialoga sobre un elevado crecimiento del sector. La demanda es creciente, pero el sector primario no avanza al mismo ritmo. Existe una falta de proveedores que estén preparados para servir al sector. Inclusive para aquellos proveedores que están certificados es difícil ajustarse a las demandas de la industria en crecimiento. Por lo que la demanda es mayor que la oferta.

“...La integración de la cadena de valor es fundamental. Lo consideramos un ciclo integrado, desde la producción hasta que llega a la mesa del consumidor. Siguiendo los protocolos de calidad puede ser que una materia prima sea crítica, cuando pensabas inicialmente que no lo era...” Joaquín del Río. Director de Calidad, I+D y Medio Ambiente en Grupo Dulcesol.

- 4. Falta de proveedores preparados:** Se evidencia una falta de proveedores que estén preparados para suministrar materias primas ecológicas con la calidad necesaria, ya que hay carencias de formación en sistemas de gestión y control de la calidad. Se conversa que hay una falta de formación en agricultura ecológica, ya que muchos de los productores agrícolas no tienen entrenamiento y experiencia en el manejo de técnicas agrícolas. Los productores deben estar siempre reciclándose, pues surgen nuevos peligros.

“...En general hay mucha falta de información y formación en agricultura ecológica, y sobre todo sobre nuevas sustancias a vigilar y controlar. Existe falta de formación en el agricultor y en la primera línea de transformación. Los productores no están preparados. Por esto ofrecemos el servicio de acompañamiento y asesoría técnica, y sobre todo considerando las carencias de formación e información. Estas carencias generan fallos en la cadena de suministro. Para no llegar a tener que rechazar el producto del proveedor es necesario colaborar...” D. Fidel Pascual Director Técnico de Herbes del Moli.

- 5. Apoyo por parte de la administración:** Se señala que la administración podría fomentar la formación, además de dar subvenciones a implementación de sistemas de gestión de la calidad. Además se resalta que la administración está trabajando para mejorar la coordinación entre las administraciones.

“...Se propone armonizar el sistema de certificación, no solo a nivel español sino también europeo... Sería bueno crear un sistema de trazabilidad robusto que pueda servir para todos los requisitos de sanidad, administraciones, certificados de distribución...” D. Fidel Pascual. Director Técnico de Herbes del Moli.

“...La formación ha ayudado a que se entienda claramente que se trata de una normativa que es necesaria cumplir... Además es muy necesario conseguir la flexibilidad de los trabajadores...” José Bou S.L. Gerente de José María Bou S.L.

- 6. Exigencia del consumidor experto:** Los consumidores de productos ecológicos son muy exigentes. Demandan a la empresa responsabilidad social empresarial y trabajar con productos de comercio justo. Requieren mucha transparencia.

“...Si no hubiese colaboración por parte de todos los trabajadores sería imposible... Todos deben considerarse responsables de la calidad, y la gente tiene claro que la calidad es necesaria para competir...” D. Fidel Pascual. Director Técnico de Herbes del Moli.

Adicionalmente, en el grupo de asistentes estaba Dña. Isabel Gomis quien es directora del Servei Producció Ecològica, Innovació i Tecnologia de la Conselleria de Agricultura, Medioambiente y Medio Rural Valenciana. La cual trató algunos de los puntos debatidos en función a los enunciados anteriores, enfatizando en que:

- La administración está realizando cursos de formación, pero algunas empresas son reacias a enviar a sus trabajadores en horario de trabajo.
- Anima a la universidad a ofertar formación en los grados, y crear programas de postgrado de especialización en temáticas afines con el sector.
- Enuncia un plan de experimentación en líneas nuevas en estaciones experimentales en Elche, Requena, Villareal, Moncada.
- Comparte el problema de la normativa y su rigidez. Comenta que la normativa se impone a nivel Europeo, y que es competencia de las autonomías. INTERECO realiza una labor de integración entre comunidades autónomas, pero algunas no están dispuestas a ceder.
- Debe existir una buena comunicación entre la administración y las empresas. Se tiene claro que la administración está para prestar servicio.

A partir de los hallazgos evidenciados en las mesas redondas, denotamos que algunos de los retos y oportunidades del sector están conectados con nuestra investigación. Por lo cual a continuación estudiaremos algunos puntos que conectan con la misma.

6.1.3 Conclusiones de los paneles de expertos que conectan con nuestra investigación

6.1.3.1 Formalización vs. Innovación y flexibilidad

En los paneles se realizaron algunos apuntes con respecto a la temática de la formalización y la innovación en la industria. Los participantes hicieron énfasis en que existen muchas normativas estrictas pero que no son bien conocidas por todos los que deberían. Igualmente existen muchos organismos reguladores, lo cual se ve reflejado en la duplicidad de normas, frenando consigo el impulso de un nuevo producto y desalentando a los trabajadores y empresarios. Los participantes estuvieron de acuerdo con que las normas deben de ser facilitadoras por parte de la administración, quienes deben promover el apoyo, la sinergia, la integración y la transparencia.

Por otra parte, los participantes enfatizaron que para cumplir con aquellas normas coercitivas es necesario la motivación y el compromiso. Además enunciaron que otros factores que podrían ayudar a estar en sintonía son: Elegir bien al personal para comunicar y hacer cumplir las políticas, el fomento de un modelo de negocios donde las personas estén comprometidas, el arraigo de los empleados, un buen ambiente de trabajo, un buen clima organizativo y el trabajo en equipo; puesto que al final los trabajadores conocen al cliente y lo valoran aún más al poderse sentir identificado con ellos.

6.1.3.2 La confianza como coadyuvante a la formalización

En los paneles se realizaron algunos apuntes con respecto a la temática de la confianza en la industria. Los participantes destacaron que en ocasiones los empleados se resisten a los cambios, sin embargo su colaboración para lograr cumplir con la normativa es fundamental, puesto que la responsabilidad es entre todos los miembros de la empresa. Enunciaron también que aunque en ocasiones no es tan fácil lidiar con la flexibilidad de las personas, los empleados entienden de prioridades y se sienten identificados con la empresa, resaltando que: *“Dado que el mercado es cambiante, se necesitan de personas proactivas”*.

La confianza es fundamental para que los trabajadores puedan interpretar que las normas deben cumplirse.

“...La confianza en el marco de la empresa puede ayudar para que regulación se acepte. Es decir que los empleados puedan interpretar que las normas no son un lastre... La calidad ya no es un plus, es algo que se da por hecho, y el personal de la empresa ya se lo cree...” D. Joaquín del Río. Director de Calidad, I+D y Medio Ambiente en Grupo Dulcesol.

Los participantes estuvieron de acuerdo con que la confianza en la empresa puede ayudar para que la extrema regulación no sea tan coercitiva, y que los empleados interpreten estas normas como un soporte para hacer las cosas bien. Los empresarios son conscientes de la necesaria colaboración por parte de todos los trabajadores. Deben empoderarse, asumir su responsabilidad y la necesidad de alcanzar máximos niveles de calidad.

Como se ha logrado evidenciar, aparte de otros aspectos, es que este sector es uno de los más desarrollados y regulados, tanto legalmente como de forma reglamentaria, donde la legislación está encaminada en el aseguramiento de la protección de la vida y la salud de las personas (AEC, 2016). Por lo anterior, se considera importante la búsqueda de innovaciones incrementales y radicales, que permitan aprovechar la potente estructura primaria de producción del sector. Dichas empresas son llamadas a incrementar su competitividad mediante el desarrollo de una variedad significativa de productos de alta calidad, a un costo más accesible para el cliente final.

Dada la importancia para la competitividad y supervivencia de las empresas, la ambidestreza organizativa ha sido considerada como un nuevo paradigma. Por ello, y dada su especial necesidad en ser ambidiestras, las empresas de este sector requieren de explotación para permitirse ajustes en costes y precios, que son necesarios para su competitividad; y de exploración para participar en mercados diversos, los cambios tecnológicos y la innovación de productos. Facilitando un mayor acceso de los consumidores a estos productos y permitiendo la propagación de la producción sostenible.

A continuación, y en armonía con los objetivos de la investigación, a continuación se expondrán las diversas decisiones metodológicas para diseñar y realizar el trabajo empírico, buscando consigo la validación del modelo teórico propuesto en el Capítulo 4.

CAPÍTULO 7.
METODOLOGÍA DE ESTUDIO

...En algún lugar alguna cosa increíble aguarda por ser descubierta...
Carl Sagan

En este séptimo capítulo de la segunda parte se hace referencia a todo lo perteneciente a la metodología de estudio de la presente investigación. A continuación se expondrán las diversas decisiones metodológicas para diseñar y realizar el trabajo empírico, buscando consigo la validación del modelo teórico propuesto en el Capítulo 4. Cabe resaltar que el presente trabajo forma parte de una colaboración a un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad titulado: *“La formalización y la cultura organizativa como catalizadores de las relaciones entre la gestión de la calidad y la capacidad de ambidestreza”* (ECO2015-71380-R), dicho proyecto es dirigido por la Dra. María D. Moreno-Luzón directora de esta tesis doctoral.

Por lo que en este apartado el propósito es contribuir en la explicación del diseño metodológico para llevar a cabo el estudio empírico. Primeramente se tratarán la elección del método de estudio y la selección de las empresas de la muestra; seguido del diseño del cuestionario y los instrumentos de medición; y finalmente la validez de contenido de los constructos y el proceso de envío de los cuestionarios.

Para la consecución de nuestros objetivos, y siguiendo con la línea de trabajo, a continuación comenzaremos con la elección del método de estudio.

7.1 Elección del método de estudio

Los métodos de investigación suelen ser cualitativos o cuantitativos, y su elección depende netamente del objeto de estudio de la misma. En los métodos cualitativos, la recopilación de datos, al igual que su nombre lo indica, es cualitativa, donde se utilizan entrevistas abiertas, se hace uso de la observación, se recopilan pruebas documentales organizativas, entre otros; y su enfoque está más acentuado a aquellas primeras fases de investigación y construcción de teorías. Por el contrario, los métodos cuantitativos están evocados en la recopilación de datos numéricos, por medio de encuestas, bases de datos, simulaciones, entre otras; que posteriormente son examinados por medio de métodos estadísticos, y son útiles para la contrastación y refinamiento de una teoría desarrollada.

Con base en lo anterior, en la presente investigación nos enfocaremos en un estudio de métodos cuantitativos, donde nuestro objetivo y relaciones teóricas propuestas están descritas en el Capítulo 4 y tienen un soporte teórico de la literatura, a pesar de ser relaciones teóricas nuevas.

Estas estarán soportadas en un sector de la industria agroalimentaria ecológica española, donde tampoco se han evidenciado estudios empíricos que hallan enfocado sus esfuerzos en las variables de estudio. Por tanto los hallazgos evidenciados en la industria seleccionada, serán analizados por medio de métodos estadísticos.

Para la recolección de los datos se hizo uso de cuestionarios, ya que es considerado como la herramienta más eficiente para determinar las inferencias de las relaciones existentes en una muestra grande y específica, además se pueden evaluar más variables de manera simultánea (Glasow, 2005). Para su implementación se tuvo en cuenta un diseño, una recopilación de datos, una prueba piloto, una recolección de datos, entre otros pasos. A continuación en los próximos epígrafes se estudiarán de manera profunda los pasos generales antes descritos.

7.2 Selección de las empresas de la muestra

Como se estudió en el epígrafe 5.3.2 sobre la industria agroalimentaria ecológica en España, esta está conformada por cuatro eslabones: los productores ecológicos, los transformadores ecológicos, los comercializadores y los puntos de ventas. Sin embargo, en la presente investigación nos centraremos en aquellas empresas transformadoras, puesto que en ellas se pueden evidenciar las estrategias, estructuras y procesos para el estudio de las relaciones propuestas en esta investigación. El objeto de este tipo de empresas es añadir valor al producto ecológico por medio de la búsqueda de innovaciones incrementales y radicales, para dar provecho a la potente estructura primaria de producción de la industria. Estas empresas son

fundamentales para incrementar la competitividad del sector por medio del desarrollo de una diversidad de productos de alta calidad, con un coste más accesible para el cliente final.

Para la elaboración de una base de datos de las empresas transformadoras pertenecientes al sector agroalimentario ecológico en España se presentó una gran dificultad, ya que no existe un registro unificado en España para la obtención de la información de contacto, al estar descentralizadas por comunidades autónomas. Por ello, ideamos una metodología para su obtención. A continuación se muestran los pasos para la estructuración de la base de datos:

1. Con el propósito de delimitar la población de estudio, se consultó y descargó en el mes de Agosto del año 2017 un listado de 3.984 empresas transformadoras en España de la página web del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente – MAPAMA (www.mapama.gob.es). Obteniéndose la siguiente participación discriminada por comunidad autónoma y por autoridad certificadora.

Cuadro 24. Participación por comunidad autónoma.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	CANTIDAD	% DE PARTICIPACIÓN
Cataluña	892	22.4%
Andalucía	583	14.6%
Castilla la mancha	469	11.8%
Región de murcia	319	8.0%
Comunidad valenciana	302	7.6%
Castilla y león	180	4.5%
Galicia	166	4.2%
Extremadura	163	4.1%
Islas baleares	140	3.5%
Canarias	130	3.3%
Aragón	123	3.1%

País vasco	123	3.1%
Comunidad foral de navarra	119	3.0%
Comunidad de madrid	99	2.5%
La rioja	88	2.2%
Cantabria	53	1.3%
Principado de asturias	35	0.9%
TOTAL GENERAL	3.984	100.0%

Fuente: Elaboración propia. A partir de MAPAMA (2017).

Cuadro 25. Participación por autoridad certificadora.

AUTORIDAD CERTIFICADORA	CANTIDAD	% DE PARTICIPACIÓN
Consell català de la producció agrària ecològica	889	22.3%
Servicio de certificación CAAE	628	15.8%
Consejo de agricultura ecológica de la región de Murcia	320	8.0%
Sohiscert	310	7.8%
CAECV	304	7.6%
Dirección general de agricultura y ganadería	262	6.6%
C.R.A.E.GA.	166	4.2%
Consejo de agricultura ecológica de castilla y león	141	3.5%
Consell balear de la producció agraria ecològica	139	3.5%
Instituto canario de calidad agroalimentaria	130	3.3%
CPAEN-NNPEK	120	3.0%
ENEK	118	3.0%
Comité aragonés de agricultura ecológica	104	2.6%
Comité de agricultura ecológica de la comunidad de Madrid	80	2.0%
Certifood	54	1.4%
ODECA	53	1.3%
COPAE - Consejo de la producción agraria ecológica del principado de Asturias	35	0.9%
Agrocolor	34	0.9%
Kiwa España	18	0.5%
CCL certificación	17	0.4%
Ecoagrocontrol	17	0.4%
Lgai technological center, S.A.	17	0.4%

Ceres certification of environmental standards	8	0.2%
Agroin certificaciones	6	0.2%
Bureau veritas	5	0.1%
Ecocert	5	0.1%
Kiwa BCSE	3	0.1%
Citagro	1	0.0%
TOTAL GENERAL	3.984	100.0%

Fuente: Elaboración propia. A partir de MAPAMA (2017).

2. Para la obtención de la información de contacto de cada empresa como: dirección de correo electrónico, teléfono, actividad a la que se dedica, entre otras; se optó por buscar cada una de ellas en los sitios web de las empresas certificadoras de las comunidades autónomas (donde en su mayoría se encontraba información de contacto), y en los sitios web de cada empresa en particular (para constatar la actividad a la que se dedicaba).

Cabe resaltar que en el caso particular de Andalucía, la página web de su certificadora no ofrecía información alguna de este tipo de empresas, y al contactar con ellos nos comunicaron que no podían facilitarnos dicha información por motivos de confiabilidad. Siendo Andalucía la única comunidad de la que se obtuvo información de contacto netamente por medio de la búsqueda en cada página web. Sin embargo, debido a que los correos electrónicos obtenidos eran de carácter general, solicitamos apoyo por parte de ECOVALIA (Asociación nacional que promueve la producción ecológica), quienes muy gentilmente nos colaboraron enviando una carta solicitando a los gerentes de las empresas su colaboración en completar el cuestionario.

3. Una vez obtenida toda la información de contacto de las empresas, se procedió a hacer un proceso de refinamiento y filtrado de la muestra acorde a la validación de la actividad a la

que se dedicaba (según reportaban en su página web). Se evidenció que algunas empresas que estaban catalogadas como transformadoras en la página web del MAPAMA, no pertenecían a actividades correspondientes a la transformación de productos ecológicos, como por ejemplo empresas dedicadas netamente a: la producción y/o cultivo, la comercialización, cárnicas, a la avicultura, de servicios, de almacenamiento, cosméticos, plantas, entre otras, las cuales no fueron tenidas en consideración. Tomándonos este trabajo de recolección de la información y posterior depuración de la muestra cerca de 360 horas/hombre (desglosados en 180 horas/hombre por persona – dos personas). Reduciéndose así la muestra final, acorde con su actividad real, a un total de 2.548 empresas, como se ilustra a continuación.

Cuadro 26. Participación real por comunidad autónoma.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	CANTIDAD	% DE PARTICIPACIÓN
Cataluña	562	22.1%
Castilla la mancha	363	14.2%
Andalucía	317	12.4%
Comunidad valenciana	221	8.7%
Región de murcia	196	7.7%
Castilla y león	144	5.7%
País vasco	92	3.6%
Aragón	86	3.4%
Islas baleares	86	3.4%
Comunidad foral de navarra	86	3.4%
Galicia	84	3.3%
Extremadura	79	3.1%
La rioja	77	3.0%
Comunidad de madrid	65	2.6%
Canarias	64	2.5%
Cantabria	18	0.7%
Principado de asturias	8	0.3%
TOTAL GENERAL	2.548	100.0%

Fuente: Elaboración propia. A partir de MAPAMA (2017).

A continuación, se presentan los aspectos considerados para el diseño de los instrumentos de medición de las variables en estudio.

7.3 Instrumentos de medición

Para la medición de las variables que componen la presente investigación (ambidestreza organizativa, la formalización y la confianza), hemos empleado y adaptado escalas de medición utilizadas en estudios previos. Se hizo uso de una herramienta muy utilizada para evaluar este tipo de estudios: la escala de Likert de 1 a 7 puntos, donde 1 es el nivel más bajo, y significa “totalmente en desacuerdo” y 7 es el más alto, y significa “totalmente de acuerdo”. A continuación se detallan cada uno de los aspectos contemplados en los cuestionarios:

- **Datos generales:** Aquí se incluyeron preguntas sobre los datos básicos de cada empresa, principalmente para reconocer las empresas y para llevar un control y seguimiento de las mismas, ya que nos comprometimos a enviar informes a aquellas que contestaran el cuestionario. A continuación se ilustran los ítems pertenecientes a datos generales:

Cuadro 27. Datos generales para el cuestionario.

DATOS GENERALES	TIPO DE PREGUNTA
Nombre de la empresa	Respuesta abierta
Código NIF	Respuesta abierta
Provincia	Respuesta única
Cargo de la persona entrevistada	Respuesta abierta

Fuente: Elaboración propia.

- **Variables de control:** Se eligieron tres variables de control que pueden influir en el logro de la ambidestreza (Fu, Liu, & Liao, 2018; Liu, Liao, & Li, 2018), como lo son: El tamaño de la empresa (ya que organizaciones grandes pueden tener más recursos disponibles), la edad de la empresa (la cual refleja la experiencia de la empresa) y la actividad (para identificar si la empresa solo se dedica a los productos ecológicos). A continuación se ilustran los ítems pertenecientes a las variables de control:

Cuadro 28. Variables de control.

VARIABLES DE CONTROL	TIPO DE PREGUNTA
¿Cuál es el número de empleados de su empresa?	Respuesta abierta
¿Cuál es la edad de su empresa?	Respuesta abierta
¿Su empresa se dedica solamente a la elaboración de productos ecológicos? (Si - No)	Respuesta única
<i>(Responder solamente si la respuesta a la anterior pregunta fue "No")</i> ¿Cuál es la edad de su línea ecológica?	Respuesta abierta

Fuente: Elaboración propia.

- **Ambidestreza organizativa:** Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura, y tras evidenciar un número importante de instrumentos para medir las actividades de explotación y la exploración, se notaron entre los estudios más destacados los propuestos por Jansen et al. (2006) y Lubatkin et al. (2006), quienes evalúan la explotación y la exploración como dos orientaciones estratégicas para perseguir diferentes tipos de innovaciones, en lugar de resultados relacionados con innovaciones incrementales y radicales. Recuérdese que en el Capítulo 1 sobre ambidestreza organizativa se enfatizó en estudiar este enfoque debido a que la explotación y la exploración hacen referencia a procesos previos de la empresa para buscar la generación de innovaciones, y no

resultados a posteriori como por lo general se hace cuando se utilizan escalas con referencia a innovaciones incrementales y radicales. De estas escalas se tomaron y adaptaron aquellos ítems que permitiesen medir la explotación y la exploración como capacidades de la organización. Adicionalmente, y como se explicó en el Capítulo 1, se tuvieron en cuenta y se adaptaron ítems pertenecientes a las capacidades dinámicas para representar las sinergias entre las capacidades de explotación y exploración, particularmente de los instrumentos de medición de Pavlou & El Sawy (2011) y Wang (2016). Entonces, para medir la ambidestreza se utilizaron 12 ítems, correspondientes a 4 ítems para la explotación, 4 ítems para la exploración, y 4 ítems para la medición de sinergias. A continuación se ilustran los ítems pertenecientes a la escala de ambidestreza:

Cuadro 29. Escala de ambidestreza.

AMBIDESTREZA	No. DE PREG.	PREGUNTAS	AUTORES
Explotación	EXT1	Aplicamos regularmente nuestro conocimiento para adaptar nuestros productos y servicios.	Jansen et al. (2006)
	EXT2	Utilizamos regularmente metodologías de mejora continua para mejorar la calidad y reducir costes.	Lubatkin et al. (2006)
	EXT3	Aprendemos continuamente para mejorar la eficiencia de nuestros procesos.	Jansen et al. (2006)
	EXT4	Tratamos de conocer más a nuestros clientes para introducir pequeñas mejoras en lo que les ofrecemos.	Jansen et al. (2006)
Exploración	EXR1	Los empleados renuevan regularmente sus habilidades para poder crear nuevos procesos y productos.	Jansen et al. (2006)
	EXR2	Aprendemos frecuentemente nuevas competencias para posicionarnos en mercados nuevos.	Jansen et al. (2006)
	EXR3	Buscamos regularmente nuevas tecnologías para nuestra producción.	Lubatkin et al. (2006)

	EXR4	Desarrollamos formas nuevas y creativas de satisfacer a clientes actuales y potenciales.	Lubatkin et al. (2006)
Sinergias	SIN1	Asimilamos nueva información y conocimiento fácilmente gracias a nuestras rutinas de trabajo.	Pavlou & El Sawy (2011)
	SIN2	Somos eficaces en crear nuevos productos y servicios utilizando las tecnologías ya existentes en la empresa.	Pavlou & El Sawy (2011)
	SIN3	Somos capaces de desarrollar nuevos productos y servicios a partir de la experiencia de nuestros empleados.	Wang (2016)
	SIN4	Transformamos con frecuencia nuestros procesos para crear nuevos productos.	Pavlou & El Sawy (2011)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

- Formalización:** Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura y no se evidenció una escala de medición donde se hallan evocado esfuerzos en medir simultáneamente la formalización facilitadora y la formalización coercitiva, motivo por el cual se decidió adaptar algunos ítems de estudios destacados en la literatura sobre formalización, particularmente de Jansen et al. (2006), Lin et al. (2008) y De Clercq et al. (2013), quienes utilizaron medidas de investigadores pioneros (como Deshpande & Zaltman (1982) y Dyer & Song (1998)) que también han sido ampliamente utilizados en diversos estudios de formalización (como Dewar et al., 1980; Mom et al., 2009; Wei et al., 2011), y apropiarlos en pro de poder realizar las mediciones objeto de estudio de la presente investigación. Es por ello que para medir la formalización se utilizaron 8 ítems, correspondientes a 4 ítems para la formalización facilitadora y 4 ítems para la formalización coercitiva. A continuación se ilustran los ítems pertenecientes a la escala de formalización:

Cuadro 30. Escala de formalización.

FORMALIZACIÓN	No. DE PREG.	PREGUNTAS	AUTORES
Facilitadora	FF1	Los procedimientos escritos están disponibles y son útiles para gestionar cualquier situación.	Jansen et al. (2006)
	FF2	Tenemos canales formalmente establecidos que facilitan la comunicación.	De Clercq et al. (2013)
	FF3	Los empleados en esta empresa tienen autonomía para mejorar los procedimientos.	Lin et al. (2008)
	FF4	Los documentos escritos, como planes y programas, nos facilitan mucho el trabajo en la empresa.	De Clercq et al. (2013)
Coercitiva	FC1	Llevamos un estricto seguimiento del desempeño de todos los empleados.	Jansen et al. (2006)
	FC2	Para evitar el incumplimiento de las reglas, nuestros empleados están muy controlados.	Jansen et al. (2006)
	FC3	Existen procedimientos y directrices escritos y obligatorios para la mayoría de las actividades.	De Clercq et al. (2013)
	FC4	Los deberes y responsabilidades del personal están documentados y son de obligado cumplimiento.	De Clercq et al. (2013)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

- **Confianza organizativa:** Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura encontrándose una gran cantidad de artículos publicados que revelaron que la medición de la confianza está altamente fragmentada. Se identificaron muchas medidas diferentes de confianza, y en pocas se pudo verificar que estuviesen validadas, además de su limitado grado de replicación. Lo que apoya lo dicho por McEvily & Tortoriello (2011), quienes dicen que la medición de la confianza en la literatura organizativa está caracterizada por tener un conjunto confuso de instrumentos que varían ampliamente en la validez de construcción y en el tipo de dimensiones de la confianza. Según Gillespie (2011), sugiere que los

diversos instrumentos incluyen elementos que están redactados de manera específica para un contexto particular, y que tienen una aplicabilidad limitada a otros entornos. Motivo por el cual, al final de una ostentosa búsqueda de la literatura sobre confianza organizativa, se optó por seleccionar ítems pertenecientes al estudio de Guinot et al. (2014a), quienes se basaron en el instrumento de medición de Nyhan & Marlowe (1997), el cual fue diseñado para medir dos cosas: el nivel de confianza de un individuo en su supervisor, y el nivel de confianza organizativa; y ha sido uno de los pocos que han probado que las medidas son psicométricamente válidas y fiables. Por tanto, y acorde al objeto de nuestro estudio, de los 12 ítems que componen la escala de medición de Nyhan & Marlowe, hemos seleccionado tres de los cuatro ítems que miden puntualmente la confianza organizativa, tal como se realizó en los estudios de Guinot et al. (2014a) y Guinot et al. (2016). Adicionalmente, nos pareció apropiado elegir un ítem de la escala de Rempel, Holmes, & Zanna (1985). Por tanto, para medir la confianza organizativa se utilizaron 4 ítems. A continuación se ilustran los ítems pertenecientes a la escala de confianza:

Cuadro 31. Escala de confianza organizativa.

No. DE PREG.	PREGUNTAS	AUTORES
T1	Los empleados confían plenamente en que esta organización los tratará de forma justa.	Guinot et al. (2014a)
T2	El nivel de confianza entre directivos y empleados en esta organización es alto.	Guinot et al. (2014a)
T3	El nivel de confianza entre las personas de esta organización es alto.	Guinot et al. (2014a)
T4	Estoy seguro que mis colaboradores no me engañarían, aunque les surgiera la oportunidad y no pudieran ser descubiertos.	Rempel, Holmes, & Zanna (1985)

Fuente: Elaboración propia. A partir de los autores citados.

Adicionalmente en el estudio se optó por introducir una pregunta que fuese totalmente diferente y que estuviese al margen de nuestras variables de estudio, con el fin de corroborar la atención y lógica de respuesta de los encuestados. Esta pregunta hacía referencia a: “*La mayoría de nuestros empleados son titulados universitarios*”.

Debemos también destacar que los ítems seleccionados para las diferentes variables de estudio han sido replicados en diversas investigaciones, validados y publicados en revistas de prestigio. Cabe señalar que para tener una mayor coherencia con el modelo de estudio; siguiendo los enfoques de rutinas y capacidades adoptados, considerando igualmente su aplicación al sector estudiado, y para darle un mayor entendimiento al ser traducidas a la lengua castellana; se decidió adaptar los ítems como se han ilustrado en las escalas expuestas con anterioridad.

Finalmente, en el cuadro 32, se resumen los tipos de variables utilizadas en el cuestionario. Para evitar problemas de sesgo al recolectar los datos de las variables independientes y dependientes por mismo encuestado en el instante de tiempo, o el comúnmente llamado *Common Method Variance*; se optó por enviar los cuestionarios a dos personas en cada empresa: El gerente y el director de calidad o director técnico (dependiendo de la empresa), como se ilustra a continuación.

Cuadro 32. Tipo de variables del cuestionario.

VARIABLES	OBJETIVO	TIPO	PERSONA QUE RESPONDE
Parte 1: Ambidestreza Organizativa	Conocer el grado de desarrollo de las capacidades de explotación, exploración y sinergias de las empresas transformadoras de la industria agroalimentaria ecológica española.	Perceptual	Gerente
Parte 2: Formalización facilitadora y coercitiva.	Conocer el grado de formalización facilitadora y coercitiva de las empresas transformadoras de la industria agroalimentaria ecológica española.	Perceptual	Director de calidad o director técnico
Parte 3: Confianza	Conocer el grado de confianza de las empresas transformadoras de la industria agroalimentaria ecológica española.	Perceptual	Gerente
Parte 4: Variables de control	Conocer el tamaño y edad, de las empresas transformadoras de la industria agroalimentaria ecológica española.	Objetivo	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los aspectos considerados para evaluar la validez de contenido de los constructos.

7.4 Validez de contenido de los constructos y proceso de envío de cuestionario

Debido a la poca información teórica y empírica en la literatura sobre la industria agroalimentaria ecológica, se decidió realizar dos paneles con expertos donde estuviesen presentes tanto la administración como los empresarios inmersos en la industria, para tratar de entender con mayor precisión aquellos retos y oportunidades con los cuales se enfrentan (*Ver Capítulo 6. Resultados de los paneles con expertos*).

Posterior a la realización del panel presencial de expertos de la administración pública y de empresarios de industrias de la agroalimentación ecológica, se procedió a realizar una búsqueda aún más exhaustiva en la revisión literaria sobre las escalas de medición para evaluar consistentemente el modelo teórico propuesto en el Capítulo 4 (Como se ilustró en el epígrafe anterior - 7.3).

Para la obtención y discusión de las escalas de medición disponibles en la literatura, primeramente se realizó un análisis exhaustivo de informes públicos empresariales y artículos de investigación, de los cuales se identificaron los constructos más utilizados y se realizó una selección de los ítems más idóneos acorde al enfoque de nuestra investigación. Posteriormente, y con una selección inicial de ítems, se decidió hacer una discusión con un grupo de académicos y expertos del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, de la Universidad Católica y de la Universitat Jaume I; además de contar con el apoyo de dos expertos internacionales, el profesor Paul Adler (*Department of Management and Organization, Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles CA*) quien es pionero de la teoría que desagrega los tipos de formalización y cuenta con amplia experiencia en *management* (29.190 citas en Google Scholar, junio del 2018), y el profesor Daniel Prajogo (*Department of Management, Monash Business School, Monash University, Australia*) quien cuenta con amplia experiencia en el campo de la innovación (7.467 citas en Google Scholar, junio del 2018), los cuales realizaron sugerencias que permitieron realizar algunos ajustes al cuestionario.

Posterior a la discusión con los expertos académicos sobre el diseño del cuestionario, se realizó una prueba piloto con un cuestionario prediseñado a una muestra de gerentes y directores

de empresas pertenecientes al sector, al igual que a entidades certificadoras, para minimizar y prevenir problemas futuros sobre la correcta comprensión de las preguntas. Este paso fue positivamente valorado, donde se plantearon algunas sugerencias y pequeñas modificaciones que se incorporaron al instrumento de medida. Una vez obtenido el *feedback* del cuestionario, realizamos otra reunión con los expertos académicos para decidir las modificaciones finales y algunas cuestiones con base a los resultados obtenidos en la prueba piloto.

Todo este proceso relatado con anterioridad ilustra la validez de contenido de los ítems de medición seleccionados, evaluados por el juicio de expertos y de pre-pruebas con miembros de la población en estudio; denotando una correspondencia de los ítems incluidos para evaluar los constructos.

Finalmente, en el mes de diciembre del año 2017 se realizó un envío por correo electrónico a cada gerente con un enlace que daba acceso al cuestionario, donde al final del mismo se le solicitaba información de contacto sobre el director de calidad o director técnico (dependiendo de cada empresa) para el envío de un segundo cuestionario; por tanto al siguiente día de que el gerente suministrase la información de contacto del director, este segundo cuestionario era enviado para obtener así una contestación completa. Cabe resaltar que cada correo electrónico iba acompañado de una carta de presentación que describía el objetivo de nuestra investigación, destacándose que esta contaba con el respaldo del Ministerio de Economía y Competitividad de España, y asegurándoles que sus respuestas se mantendrían estrictamente confidenciales y anónimas. Igualmente con la finalidad de incentivar el apoyo de la

investigación, se les comunicó que recibirían un informe sobre los resultados finales a las empresas participantes.

En este proceso de recolección de información, se enviaron correos electrónicos personalizados de seguimiento y recordatorios a los destinatarios para lograr un aumento en la tasa de respuesta, y se realizó un exhaustivo seguimiento telefónico que sirviese no solo como un extra-recordatorio más personal, sino también que sirviese para aclarar dudas o diversas consultas de los distintos gerentes y directores. Este proceso de envío y seguimiento vía e-mail y por llamadas telefónicas de los cuestionarios, fue realizado con el apoyo de una empresa especializada en este tipo de estudios, la cual tiene una amplia experiencia en el campo y más de 50 años dedicada a la labor. La duración de este proceso fue de 2 meses, comprendidos entre diciembre/2017 y enero/2018, donde el proceso de recolección de la información por parte de la empresa se realizó de la siguiente manera:

Cuadro 33. Recolección de la información.

ENVÍO DE CUESTIONARIO A	VÍA E-MAIL	VÍA TELEFÓNICA
Gerente de la empresa.	- Envío de un primer cuestionario. - Tres recordatorios.	- Hasta 100 horas telefónicas en recordatorios.
Director de calidad o director técnico.	- Envío de un primer cuestionario. - Tres recordatorios.	- Hasta 50 horas telefónicas en recordatorios.

Fuente: Elaboración propia

En el periodo de recolección de la información se presentaron una serie de incidencias y atención de dudas para los informantes, este proceso fue llevado a cabo directamente y de manera conjunta entre la Dra María D. Moreno Luzón directora de esta tesis doctoral, el

doctorando Juan P. Escorcía y la presente doctoranda. Dicho proceso fue realizado diariamente y las incidencias eran resueltas vía e-mail, vía telefónica, o cuando fuese pertinente debido a problemas técnicos se solicitó apoyo a la empresa colaboradora.

Finalmente, al culminar la recolección de la información se obtuvieron 609 cuestionarios contestados por los gerentes de las empresas, de los cuales 49 de ellos les faltó la información final de contacto del director (para el envío del segundo cuestionario), por lo que 560 fueron completados en su totalidad. Por parte de los directores de calidad o directores técnicos, se obtuvieron 356 cuestionarios contestados completamente. Posterior a realizar el enlace de empresas que contestaron en su totalidad ambos cuestionarios, decidimos eliminar 6 cuestionarios ya que no presentaban variabilidad alguna en sus respuestas, obteniendo una muestra final de 350 cuestionarios válidos y completos por dos encuestados, lo que representa el 13.7% de la población estudiada, logrando así una tasa de respuesta satisfactoria, la cual es comparable con las encontradas en otras investigaciones (por ejemplo, Kammerlander et al., 2015; Messersmith & Guthrie, 2010; Patel et al., 2013).

Sin embargo, luego de revisar con cautela las características de la muestra final obtenida, y considerando que esta investigación tiene por objeto evaluar capacidades organizativas, se decidió trabajar la muestra final con empresas con al menos 5 empleados (Kauppila, 2015). Por ello, al analizar la muestra de 609 cuestionarios contestados por los gerentes, nos percatamos que 231 empresas tenían menos de 5 empleados; al igual que de los 350 cuestionarios contestados completamente por gerentes y directores, 111 empresas hacían referencia a la misma característica.

Entonces, de acuerdo con el análisis anterior, la población total del estudio final sería de 2.317 empresas (2.548 empresas menos 231 - empresas con menos de 5 empleados), siendo la nueva tasa de respuesta de 10.3% con dos informantes (239 cuestionarios completos / 2.317 empresas), porcentaje que se considera adecuado para este tipo de estudios². Cabe resaltar que se podría realizar una extrapolación matemática en cuanto al porcentaje evidenciado en la muestra de gerentes de empresas menores a cinco empleados a la población total (37.9%), lo cual aumentaría el porcentaje de nuestra muestra final al 15.1%. Sin embargo, se ha decidido manejar con reserva este último aspecto. A continuación se presenta un resumen de la muestra final:

Cuadro 34. Resumen de la muestra.

<i>Ámbito geográfico</i>	Todo el territorio nacional – España.
<i>Industria</i>	Industria agroalimentaria ecológica.
<i>Población de estudio</i>	2.317 empresas transformadoras.
<i>Muestra obtenida por dos informantes</i>	239 empresas.
<i>Tasa de respuesta</i>	10.3%.
<i>Personas encuestadas</i>	Gerente y, director de calidad o director técnico.
<i>Forma de recolección de la información</i>	Cuestionario en formato web, recordatorios vía e-mail y telefónicamente.
<i>Fecha de realización del trabajo de campo</i>	Diciembre 2017- Enero 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez explicada la metodología de la presente investigación, a continuación, y para contrastar las hipótesis planteadas y sustentadas teóricamente en los capítulos anteriores, se presentan los resultados del estudio empírico en la industria agroalimentaria ecológica.

² Las tasas de respuesta entre 10 y 15% son típicas de los cuestionarios enviados vía e-mail en estudios dirigidos a empresarios y altos directivos (Patel et al., 2013), y son comparables con las encontradas en otras investigaciones (Kammerlander et al., 2015; Messersmith & Guthrie, 2010).

Debido a que en esta tesis se optará por la mención internacional, los siguientes dos capítulos (de resultados obtenidos y conclusiones) se presentaran en un segundo idioma.

CHAPTER 8.

RESULTS OF THE EMPIRICAL STUDY

*...Vivir es enfrentar un problema tras otro.
La forma en que lo encaras hace la diferencia...*
Benjamín Franklin

This eighth chapter presents the results of our empirical study. The chapter is divided into two parts: In the first part, we will illustrate the assessment of content validity, unidimensionality, reliability, convergent validity and discriminant validity of the different constructs. In the second part, we will show the assessment of the proposed hypotheses using hierarchical regression analysis. In the following sections the evaluation of each of these tests are described in detail.

8.1 First part of the empirical study

8.1.1 Content validity

Content validity is related to the appropriate selection of the items that conform the measurement scale; it determines whether the set of items reflects all the dimensions of the concept that is

intended to measure. Content validity is a rational judgmental process that does not correspond to numerical evaluation; conversely, it is focuses on an extensive literature review to select the correct items and then these items are evaluated by different researchers.

Based on the above, we reviewed deeply academic publications concerning to our constructs (i.e. ambidexterity, formalization and organizational trust) and we selected the items of each measurement scale (based on previously validated measurement scales). Then, with the help of practitioners and academics, we discussed the content validity of each proposed scales (this process was deeply described in chapter 7, section 7.4).

8.1.2 Unidimensionality

Confirmatory Factor Analysis (CFA) is used to test whether the proposed items reflect one theoretical construct. This unidimensionality was assessed running a single-factor CFA for each proposed construct using R software. When it was necessary, we improved the fit statistics by eliminating one item at a time (Joreskog & Sorbom, 1989). Particularly, in the case of the unidimensionality of the constructs that have fewer than four items, it was assessed on a two-construct CFA model, where a second construct was employed as a common basis of reference to ensure model specification (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2005)

The essential statistic to measure unidimensionality is the chi-square, but it tends to reject models when sample size become large. So, alternative fit indexes have been developed. Like Bortolotti, Danese, Flynn, & Romano (2015), we look at the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), which correct for the tendency of chi-square to reject models with

large sample (models with RMSEA values greater than 0.10 should be rejected (Browne & Cudeck, 1993)), and the Comparative Fit Index (CFI), which is an incremental fit index that value range between 0 and 1 (models with CFI values greater than 0.90 are related to good models). In this point it is important to highlight that when chi-square statistic is fewer than the degree of freedom, the indexes RSMEA and CFI are set to 0 and 1, respectively. Therefore, when that happened, we specially look at chi-square p-values ($p > 0.05$), which is the fundamental fit measure (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). The results of unidimensionality assessment are illustrated in Table 35.

8.1.3 Reliability

Reliability test aims to verify whether a measurement instrument has a consistent measure of the construct that is desired to measure (Ho, 2006). Several methods have been used to assess the reliability of a construct. Particularly, we considered the Cronbach's alpha coefficient, since it is the most commonly used. Cronbach alpha values ≥ 0.7 suggest that all items are consistent and reliable (Hair et al., 2014). Table 35 shows Cronbach alpha values for each construct, and also CFI and RMSEA.

Table 35. Unidimensionality and reliability.

CONSTRUCT	α^a	χ^2	d.f.	CFI ^b	RMSEA ^c
Enabling formalization (EF)	0.87	17.56	13.00	0.99	0.03
Coercive formalization (CF)	0.75	9.81	13.00	0.99	0.03
Organizational trust (OT)	0.95	26.39	13.00	0.99	0.06
Exploration (EXR)	0.86	0.790	2.00	1.00	0.00
Exploitation (EXT)	0.92	0.851	2.00	1.00	0.00
Synergies (SYN)	0.86	0.608	2.00	1.00	0.00

^a Cronbach alpha (α) ≥ 0.70 indicates internal consistency (Nunnally, 1978).

^b The Comparative Fit Index (CFI) > 0.90 indicates that the model fit is good (Hair et al., 2014).

^c The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) > 0.10 should be rejected (Browne & Cudeck, 1993).

As we can see in Table 35, the reliability analysis of each construct was satisfactory. All Cronbach alpha are greater than the recommended cutoff point indicating reliability.

After reviewing the unidimensionality and reliability of the constructs, we built a CFA model using AMOS 21.0, where each item was connected with its respective construct, and the covariances between constructs were estimated in order to assess convergent validity and discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981; O’Leary-Kelly & Vokurka, 1998)

8.1.4 Convergent validity

A convergent validity test aims to prove whether the set of items establishing a measurement scale faithfully represents the set of characteristics of the theoretical construct that it intends to measure (Hair et al., 2014). There is convergent validity when all items that measure a construct load on a single construct and they should be highly correlated.

The most common measures to assess convergent validity are: 1. Factor Loading: It can be understood as a measure of the item variation that it represents by its construct (standardized factor loadings should be greater than 0.5) (Hair et al., 2014); 2. Average Variance Extracted (AVE): It represents the mean variance extracted for items linked to a construct (AVE greater than 0.5 support convergent validity) (Fornell & Larcker, 1981; O’Leary-Kelly & Vokurka, 1998); and 3. Composite Reliability (CR): It measures internal consistency, but also indicates convergent validity (CR values greater than 0.6 are acceptable) (Hair et al., 2014).

Table 36 presents the standardized factor loadings, standard errors, CR, AVE, and fit indexes CFI and RSMEA of the complete CFA model.

Table 36. Confirmatory factor analysis, composite reliability and average variance extracted.

CONSTRUCT	ITEMS	STANDARDIZED FACTOR LOADING ^a	STANDARD ERROR	CR ^b	AVE ^c
Enabling formalization (EF)	EF1	0.909	0.073	0.871	0.693
	EF2	0.836	0.078		
	EF4	0.745	0.076		
Coercive formalization (CF)	CF1	0.861	0.089	0.756	0.611
	CF2	0.693	0.093		
Organizational trust (OT)	T1	0.882	0.056	0.954	0.873
	T2	0.959	0.056		
	T3	0.960	0.052		
Exploitation (EXT)	EXT1	0.834	0.058	0.924	0.752
	EXT2	0.902	0.058		
	EXT3	0.933	0.054		
	EXT4	0.793	0.062		
Exploration (EXR)	EXR1	0.702	0.072	0.865	0.617
	EXR2	0.760	0.070		
	EXR3	0.805	0.069		
	EXR4	0.866	0.065		
Synergies (SYN)	SYN1	0.825	0.067	0.872	0.632
	SYN 2	0.862	0.072		
	SYN 3	0.812	0.077		
	SYN 4	0.664	0.085		

^a Factor loading values are all ≥ 0.5 and significant.

^{b,c} CR values are all ≥ 0.7 and AVE values are all ≥ 0.5 , indicating convergent validity (Hair et al., 2014).

$\chi^2/df = 2.191$, and model indexes **CFI** = 0.948 and **RSMEA** = 0.071, indicating that the fit of the model is acceptable (Hu & Bentler, 1999).

8.1.5 Discriminant validity

Discriminant validity denotes the extent to which a construct differs from another construct in the same model, that means, when the measure does not correlate with other measures that are supposed to differ, because they really measure different concepts (Hair et al., 2014). To evaluate

discriminant validity we compare that AVE of each pair of factors was greater than their squared correlation. Table 37 shows the correlation between the construct and the AVE.

Table 37. Correlation factors, means, and standard deviation.

CONSTRUCT	MEANS	STANDARD DEVIATIONS	EXR	EF	CF	OT	EXT	SYN
EXR	5.610	0.951	0.786					
EF	4.588	0.951	0.293	0.833				
CF	4.370	0.908	0.332	0.678	0.782			
OT	5.612	0.984	0.575	0.138	0.204	0.934		
EXT	6.128	0.972	0.698	0.314	0.310	0.450	0.867	
SYN	5.006	0.952	0.750	0.348	0.307	0.603	0.580	0.794

Square root AVE is on the diagonal and correlation value between the construct are off the diagonal. Square root AVE of each pair of factors was greater that their correlation, indicating discriminant validity (O’Leary-Kelly & Vokurka, 1998).

AVE values for all construct were higher than the square correlation among constructs, supporting discriminant validity (Fornell & Larcker, 1981; O’Leary-Kelly & Vokurka, 1998).

We also test discriminant validity with the delta chi-squared test (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991). To do so, two CFA models were conducted for each pairs of constructs. In the first CFA model the correlation between the constructs was unconstrained, and in the second one the correlation was constrained to 1. A significant chi-square difference supports discriminant validity. Chi-square differences range from 50.534 to 666.574, supporting that all constructs are different from each other ($\Delta\chi^2 > 3.4$). The chi-square values are described in the Appendix A.

After review the reliability, convergent validity and discriminant validity of the studied constructs, we assess our hypotheses using hierarchical regression analysis as shown in the second part of the empirical study. Based on these empirical findings we will be developed the interpretation and final contributions of this study.

8.2 Second part of the empirical study. Multiple linear regression: Hierarchical regression analysis

To test our hypotheses, we use multiple regression analysis because it allows to test the relationship between a dependent variable and a set of independent variables. There are three main ways to run a multiple regression analysis: Standard multiple regression, Hierarchical multiple regression, and Statistical regression (Ho, 2006). These ways differ on how multicollinearity is handled and the criteria to determine the order of entry of independent variables in the model (Tabachnick & Fidell, 1989). In this research, we use hierarchical regression analysis because: 1. It allows us to determine the order of entry of the independent variables in the regression equation based on logical or theoretical considerations and assess their additional explanatory power (Ho, 2006). Therefore, through this technique we can compare if our independent variables explain a significant amount of the dependent variable variance; 2. As we would test some moderations hypothesis, hierarchical regression analysis is commonly used in the literature to test these kind of hypothesis (Hair et al., 2014). Finally, as we will explain later; 3. The computation of ambidexterity was made by multiplying exploration and exploitation and dividing this result by synergies. This computation of ambidexterity would be difficult to do using other techniques like structural equation models.

8.2.1 Summarizing the computation of the constructs

Based on previous research, we include three control variables related to ambidexterity: firm size, firm age and firm focus. Firm size was measure as the log of the total number of employees,

and firm age was measure as the square of the organic product line age due to depart of normality. On the other hand, firms focus was measures as a dichotomy variable (0 for firms that only produce organic product, and 1 to firms that produce both organic and not organic product).

The next step was to compute the value of enabling formalization, coercive formalization, organizational trust, exploitation, exploration, and synergies as a summated scale. To do that, we take the average score among the items that make up each construct.

Additionally, we compute the value of organizational ambidexterity. According to our theoretical proposal, to calculate this value we consider the following aspects:

In the organizational ambidexterity literature different types of measurement it can be evidenced, especially in the mathematical operationalization. The common measures are subtraction (Hsu, Lien, & Chen, 2013), addition (Blome, Schoenherr, & Kaesser, 2013) and multiplication (Gabler et al., 2017; Kauppila, 2015; Lee et al., 2017) of exploration by exploitation. Nevertheless, as D'Souza, Sigdyaal, & Struckell (2017) suggested, these ambidexterity measures (subtraction, addition and multiplication) often conduct to contradictory conclusions.

Ambidexterity from our perspective is not only a suitable balance between exploitation and exploration, but also includes the development of synergies that allow learning, integration, and reconfiguration between them (see chapter 1). Therefore, we consider that a good way to include synergies in mathematical measurement is as follows:

$$\text{Ambidexterity} = \frac{\text{Exploitation} \times \text{Exploration}}{\text{Synergies}}$$

Equation (1)

As shown in equation 1, we propose that the computation of ambidexterity capability could be made multiplying exploration by exploitation and dividing this result by synergies, in order to accurately detect if the companies are really ambidextrous. To better understand the effect of this equation, next we show an example where we compare the conventional measurement of ambidexterity with the proposed measurement.

Table 38. Conventional measurement of ambidexterity.

EXPLOITATION	EXPLORATION	AMBIDEXTERITY ^a
2	2	4
4	2	8
3	7	21
7	7	49

^a Multiplying exploration by exploitation.

Table 39. Proposed measurement of ambidexterity.

EXPLOITATION	EXPLORATION	SYNERGIES	REVERSE ^a	AMBIDEXTERITY ^b
2	2	6	2	2.0
2	2	2	6	0.7
4	2	7	1	8.0
4	2	1	7	1.1
3	7	6	2	10.5
3	7	2	6	3.5
7	7	7	1	49.0
7	7	1	7	7.0

^a The value of synergies was reversed (i.e. 7→1, 6→2, 5→3, 4→4, 3→5, 2→6, and 1→7), in order to capture its effects in the proposed equation.

^b Multiplying exploration by exploitation, and dividing by synergies.

With this new way of evaluating ambidexterity, we propose a more robust measure that allows to detect more accurately ambidextrous firm. Therefore, we consider that ambidexterity is not only a suitable balance between exploitation and exploration, but also includes the development of synergies between them. In general, the proposed measure offers a more versatile and pragmatic representation of organizational ambidexterity.

8.2.2 Hierarchical regression analysis. Ambidexterity capability

After the operationalization of all our variables, we start the hierarchical regression analysis. First, control variables (firm size, firm age, and firm focus) was added to the model (model 1). Second, we added the effect of enabling and coercive formalization (model 2). Third, we added the effect of organizational trust (model 3). Finally, we added the moderation effects of organizational trust on both enabling and coercive formalization relationships with ambidexterity. The results are summarized in the table 40.

Table 40. Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Ambidexterity.

Independent variables	Ambidexterity			
	M1	M2	M3	M4
Constant	0.10	0.12	0.06	-0.01
<i>Control variables</i>				
Firm focus	-0.04	-0.05	-0.03	-0.01
Firm size	-0.09	-0.16*	-0.11*	-0.12*
Firm age	0.08	0.04	0.03	0.05
<i>Main effects</i>				
Enabling formalization (EF)		0.30***	0.25***	0.25***
Coercive formalization (CF)		0.11	0.07	0.06
Organizational trust (OT)			0.43***	0.46***
<i>Interactions</i>				
EFxOT				0.20**
CFxOT				-0.07

<i>Model fit</i>				
R ²	0.02	0.15	0.33	0.36
F	1.53	8.51 ^{***}	19.30 ^{***}	16.01 ^{***}
ΔR ²	0.02	0.13	0.18	0.02
ΔF	1.53	18.63 ^{***}	62.09 ^{***}	4.44 [*]

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05; †p < 0.10

An important aspect in analyzing the multiple regression models results is the impact of the correlation among independent variables, refers commonly as multicollinearity. To assess multicollinearity, first we look at the correlation matrix for the independent variables. All the bivariate correlations were the cutoff point of 0.9 (Hair et al., 2014). Second, we look at the degree to which the variability of each independent variable was explained by the other independent variables. To do so, we pay attention to the variance inflation factor (VIF). A common rule of thumb is that $VIF \geq 10$ indicates multicollinearity problems (Hair et al., 2014; Ho, 2006). The VIF values for each of the construct are presented in table 41. All VIF values were less than the cutoff point, indicating not problem of multicollinearity.

Table 41. Independent variables - VIF values.

Independent variables	VIF
Firm focus	1.293
Firm size	1.128
Firm age	1.243
Enabling formalization (EF)	1.585
Coercive formalization (CF)	1.521
Organizational trust (OT)	1.073
EFxOT	1.919
CFxOT	1.899

Regarding to our hypothesis, Model 4 (table 40) shows that enabling formalization ($\beta=0.25$; $p<0.001$) and organizational trust ($\beta=0.46$; $p<0.001$) have a positively and significantly

influence on ambidexterity, supporting H1 and H3. Contrary to what we expected, coercive formalization has not a negatively and significantly influence on ambidexterity ($\beta=0.06$; $p>0.1$), therefore, H2 was not supported.

On the other hand, the interaction between organizational trust (OT) and enabling formalization (EF) have a significant positive effect on ambidexterity ($\beta=0.20$; $p<0.01$), supporting H4; but the interaction between OT and coercive formalization (CF) has a non-significant effect on ambidexterity ($\beta=-0.07$; $p>0.1$); therefore, H5 was not supported. Figures 20-21 provide graphic illustrations of the significant and non-significant moderator effects.

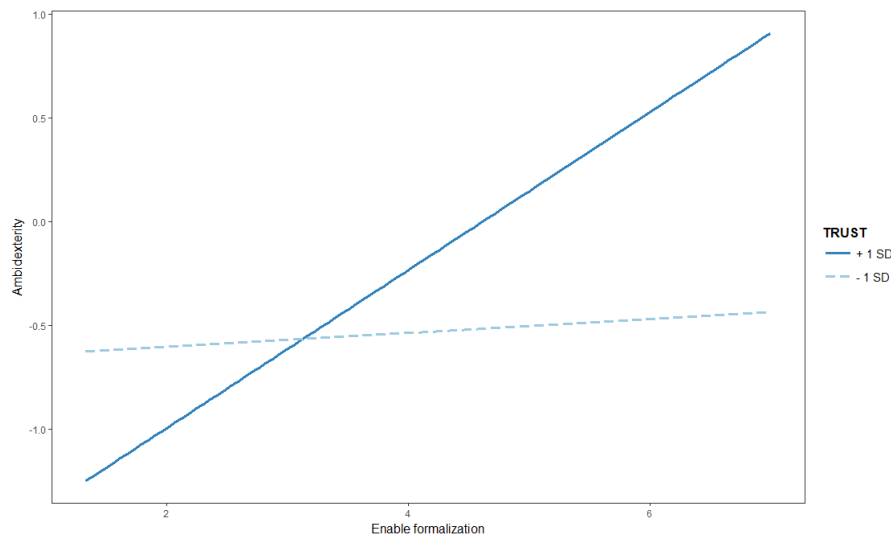


Figure 20. Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on ambidexterity.

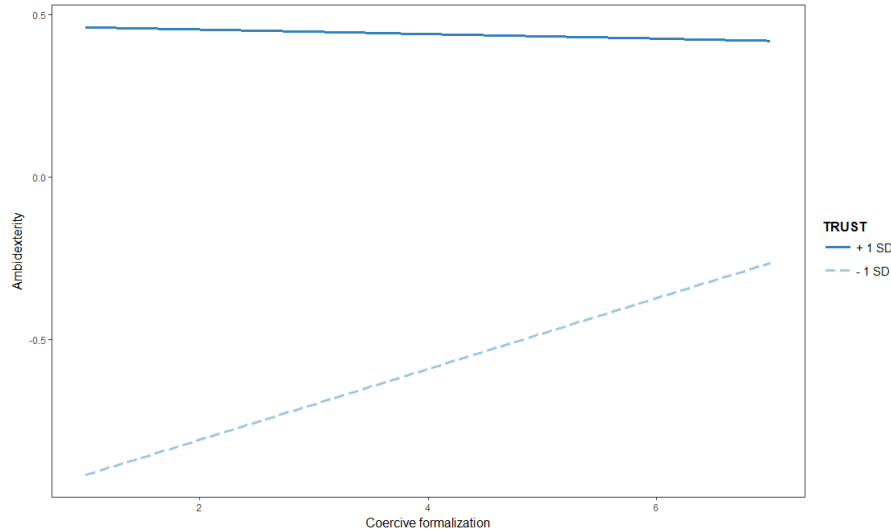


Figure 21. Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on ambidexterity.

It is important to mention that the multiple regression assumptions that could affect the statistical procedures used by multiple regression analysis should be tested, these assumptions are: 1. Linearity of the phenomenon measured, 2. Constant variance of the error terms, 3. Independence of the error terms, and 4. Normality of the error term. Following Hair et al. (2014) we tested the assumptions through an analysis of the model 4 residuals (our complete nested model) to provided robust explanation about the relationship between dependent variable and independent variables.

Linearity was assessed plotting the residuals versus the standardized predicted values. Non-linear patterns were exhibit, ensuring the linear equation was linear. We also ran hierarchical multiple regression model for each independent variable, when we first include the independent variable, and then we included the quadratic term. The result showed that neither the quadratic term nor their additional explanatory power was significant, which indicate not existence of a nonlinear relationship.

Normality of error term was assessed with the normal probability plots of the residuals. The residuals values fall along the diagonal with not strong departures, indicating that residual represent a normal distribution. Independent of the residuals is commonly an important in time series data, which is not our case. Finally, to assess constant variance of error term (heteroscedasticity), we look at the residuals versus standardized predicted value plot, where we found a triangle-shaped, one of the most common pattern that indicate some degree of heteroscedasticity (Hair et al., 2014). Appendix B shows the analysis of residuals.

The result of heteroscedasticity will cause better predictions at some levels of the independent variables, and to correct it a number of transformations can be applied trying to achieve variance stabilization (Hair et al., 2014). Therefore, we transformed the ambidexterity variable by computed its square root, then we ran a multiple regression model with all our independent variables in the equation, and we assessed again all the multiple regression assumption. We paid special attention to the heteroscedasticity issue. The visual inspection of the residual did not show evidence of heteroscedasticity. Then, we look at the estimated regression coefficient, the standard errors and the model R-squared. The result shows that the significant and non-significant independent variables in this model were the same that in the model without transformation. Therefore, we can conclude that the remedy for violating the heteroscedasticity assumption improved a little our model prediction power but not modify our findings in a substantive way (Hair et al., 2014). Table 42 and Appendix B show the results of the multiple regression model with the square root of ambidexterity and the analysis of residuals, respectively.

Table 42. Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Square root of ambidexterity.

Independent variables	SQRT Ambidexterity			
	M1	M2	M3	M4
Constant	0.07	0.09	0.02	-0.04
<i>Control variables</i>				
Firm focus	-0.03	-0.04	-0.01	0.01
Firm size	-0.08	-0.15*	-0.10 [†]	-0.10 [†]
Firm age	0.10	0.06	0.05	0.06
<i>Main effects</i>				
Enabling formalization (EF)		0.30***	0.23***	0.24***
Coercive formalization (CF)		0.13 [†]	0.08	0.08
Organizational trust (OT)			0.50***	0.51***
<i>Interactions</i>				
EFxOT				0.19**
CFxOT				-0.10
<i>Model fit</i>				
R ²	0.02	0.16	0.39	0.41
F	1.51	8.82***	25.05***	20.22***
ΔR ²	0.02	0.14	0.23	0.02
ΔF	1.51	19.42***	89.50***	3.86*

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05; [†]p < 0.10

Finally, Figure 22 illustrates the results of the model 4 (table 40).

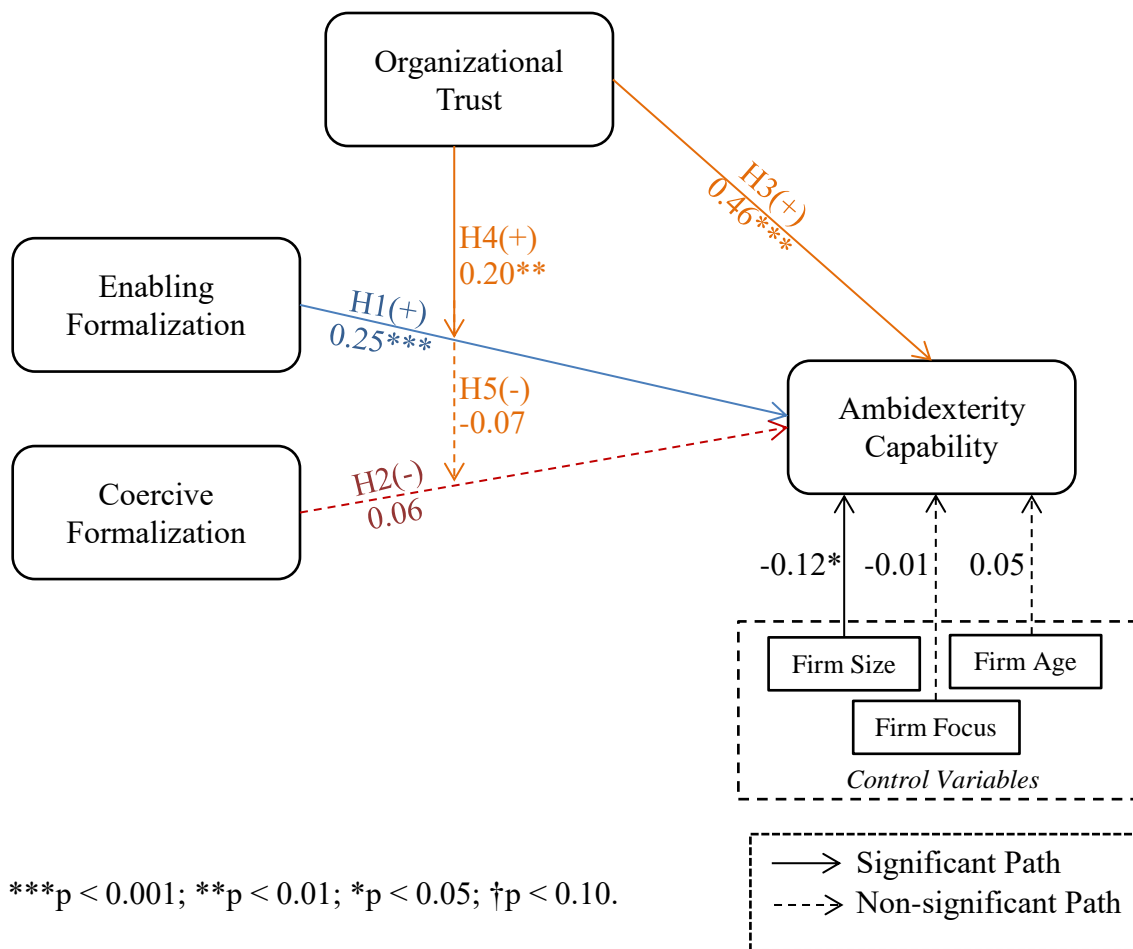


Figure 22. Results of the hierarchical regression. Dependent variable: Ambidexterity.

Additionally, a model with ambidexterity operationalized as the multiplication of exploitation by exploration (conventional measure) was also tested in order to compare the results obtained with our propose ambidexterity operationalization. Table 43 summarized the results.

Table 43. Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Ambidexterity (conventional operationalization).

Independent variables	Ambidexterity (conventional operationalization)			
	M1	M2	M3	M4
Constant	-0.02	-0.02	-0.09	-0.12
<i>Control variables</i>				
Firm focus	0.01	0.01	0.04	0.05
Firm size	-0.06	-0.12*	-0.07	-0.07
Firm age	0.11	0.07	0.06	0.07
<i>Main effects</i>				
Enabling formalization (EF)		0.22**	0.16*	0.16*
Coercive formalization (CF)		0.19**	0.15*	0.16*
Organizational trust (OT)			0.49***	0.50***
<i>Interactions</i>				
EFxOT				0.15*
CFxOT				-0.14†
<i>Model fit</i>				
R2	0.01	0.15	0.37	0.38
F	1.03	7.88***	22.63***	17.77***
ΔR2	0.01	0.13	0.23	0.01
ΔF	1.03	17.94***	82.58***	2.38†

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05; †p < 0.10

The results show in Model 4 (table 43) that enabling formalization ($\beta=0.16$; $p<0.05$), coercive formalization ($\beta=0.16$; $p<0.05$), and organizational trust ($\beta=0.50$; $p<0.001$) have a positively and significantly influence on ambidexterity. On the other hand, the interaction between organizational trust (OT) and enabling formalization (EF) have a significant positive effect on ambidexterity ($\beta=0.15$; $p<0.05$); and the interaction between OT and coercive formalization (CF) has a significant negative effect on ambidexterity ($\beta=-0.14$; $p<0.10$). Appendix B shows the analysis of residuals, and Figure 23-24 provide graphic illustrations of the moderator effects (conventional operationalization of ambidexterity).

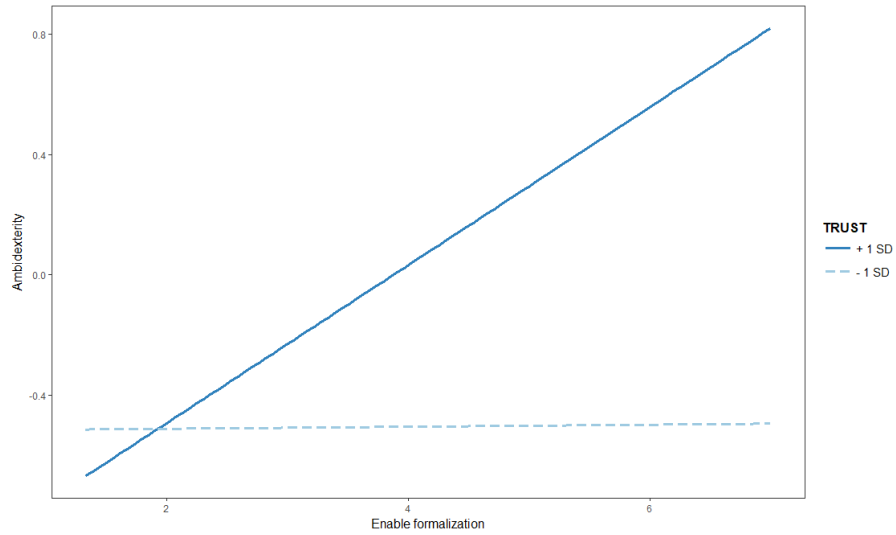


Figure 23. Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on ambidexterity.

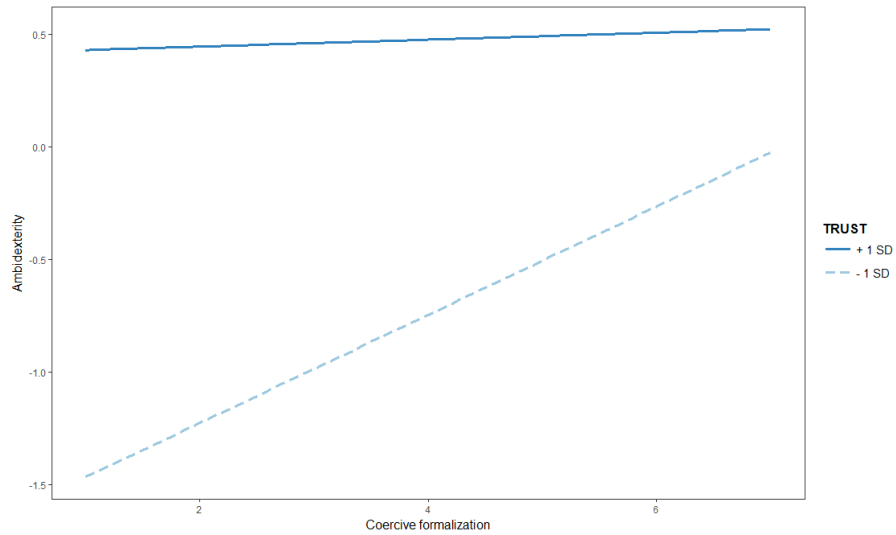


Figure 24. Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on ambidexterity.

8.2.3 Hierarchical regression analysis. Exploitation and exploration capabilities.

Following the same procedure described in the previous section, we tested additional multiple regression models where the dependent variable were exploitation and exploration. The results are summarized below:

Table 44. Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Exploitation and exploration.

Independent variables	Exploitation				Exploration			
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Constant	0.06	0.06	0.01	0.01	-0.08	-0.09	-0.16	-0.21
<i>Control variables</i>								
Firm focus	-0.02	-0.02	0.01	0.01	0.04	0.04	0.07	0.09
Firm size	-0.06	-0.1	-0.06	-0.07	-0.08	-0.13 [†]	-0.07	-0.08
Firm age	0.12	0.09	0.08	0.08	0.10	0.07	0.07	0.07
<i>Main effects</i>								
EF		0.18 [*]	0.13 [†]	0.13 [†]		0.18 [*]	0.11 [†]	0.12 [†]
CF		0.16 [*]	0.12 [†]	0.13 [†]		0.19 [*]	0.15 [*]	0.15 [*]
OT			0.40 ^{***}	0.40 ^{***}			0.50 ^{***}	0.52 ^{***}
<i>Interactions</i>								
EFxOT				0.09				0.19 ^{**}
CFxOT				-0.16 [*]				-0.15 [*]
<i>Model fit</i>								
R ²	0.02	0.11	0.26	0.28	0.01	0.12	0.36	0.38
F	1.52	5.54 ^{***}	13.71 ^{***}	10.91 ^{***}	0.97	6.13 ^{***}	21.41 ^{***}	17.31 ^{***}
ΔR ²	0.02	0.09	0.16	0.01	0.01	0.10	0.24	0.02
ΔF	1.52	11.35 ^{***}	48.91 ^{***}	2.09	0.97	13.70 ^{***}	86.59 ^{***}	3.57 [*]

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05; †p < 0.10

Regarding to our hypothesis, Model 4 and Model 8 (table 44) show that enabling formalization (EF) has a positively and significantly influence on exploitation ($\beta=0.13$; $p<0.10$) and exploration ($\beta=0.12$; $p<0.10$), supporting H6 and H11, respectively. Contrary to what we

expected, coercive formalization (CF) does not have a negatively and significantly influence on exploitation ($\beta=0.13$; $p<0.10$) or exploration ($\beta=0.15$; $p<0.05$); therefore, H7 and H12 are not supported. Organizational trust has a positively and significantly influence on exploitation ($\beta=0.40$; $p<0.001$) and on exploration ($\beta=0.52$; $p<0.001$), supporting H8 and H13, respectively.

On the other hand, the interaction between organizational trust (OT) and enabling formalization (EF) has a non-significant effect on exploitation ($\beta=0.09$; $p>0.1$), not supporting H9; and the interaction between OT and coercive formalization (CF) has a significant negative effect on exploitation ($\beta=-0.16$; $p<0.05$), not supporting H10. Although there is a significant negative effect of OTxCF on exploitation, the ΔR^2 is non-significant, which indicates that this relationship does not provide explanatory power to the model.

Finally, the interaction between organizational trust (OT) and enabling formalization has a significant positive effect on exploration ($\beta=0.19$; $p<0.01$), providing support to H14; and the interaction between OT and coercive formalization (CF) has a significant negative effect on exploration ($\beta=-0.15$; $p<0.05$), not supporting H15.

Figures 25-28 provide graphic illustrations of the significant and non-significant moderator effects.

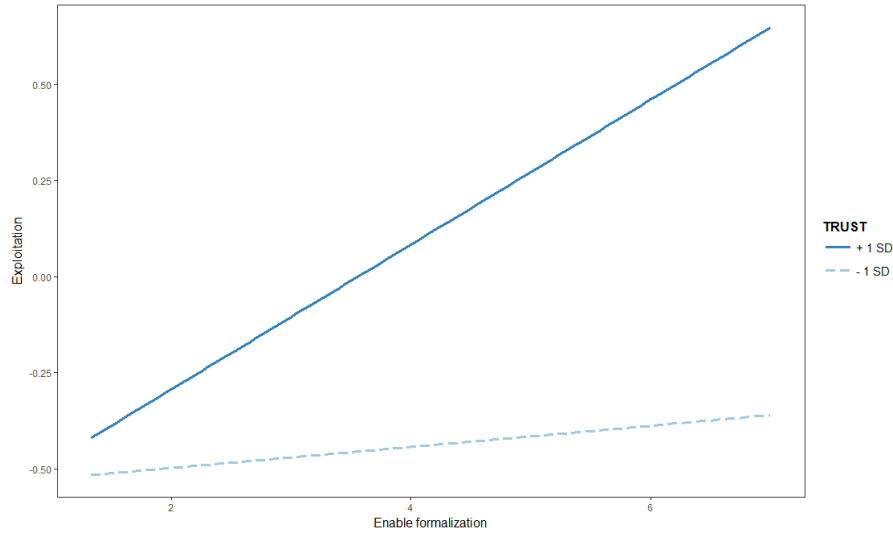


Figure 25. Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on exploitation.

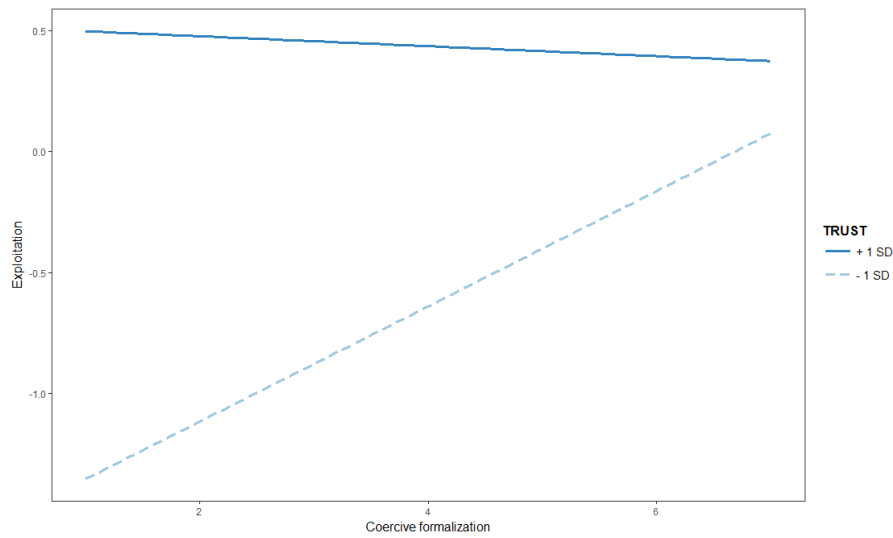


Figure 26. Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on exploitation.

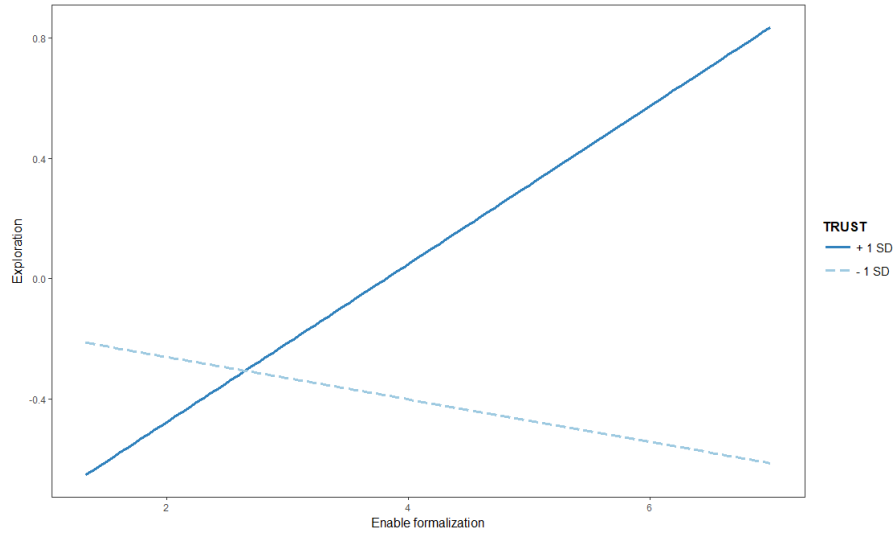


Figure 27. Interaction effect between organizational trust and enabling formalization on exploration.

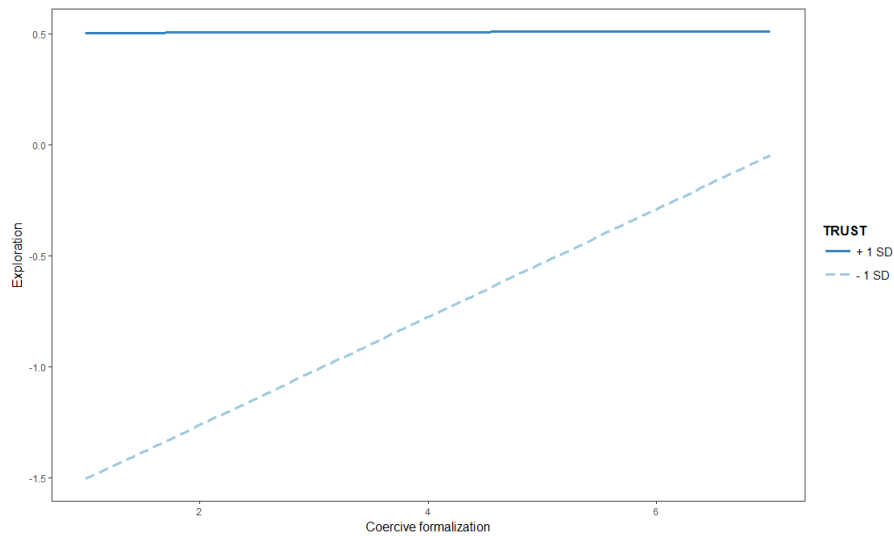


Figure 28. Interaction effect between organizational trust and coercive formalization on exploration.

Similar to the initial ambidexterity models, we also tested for exploitation and exploration models the multiple regression assumptions. Appendix B shows the analysis of residuals for each model.

Finally, Figures 29 and 30 show a summary of the results considering exploitation and exploration as dependent variables, respectively.

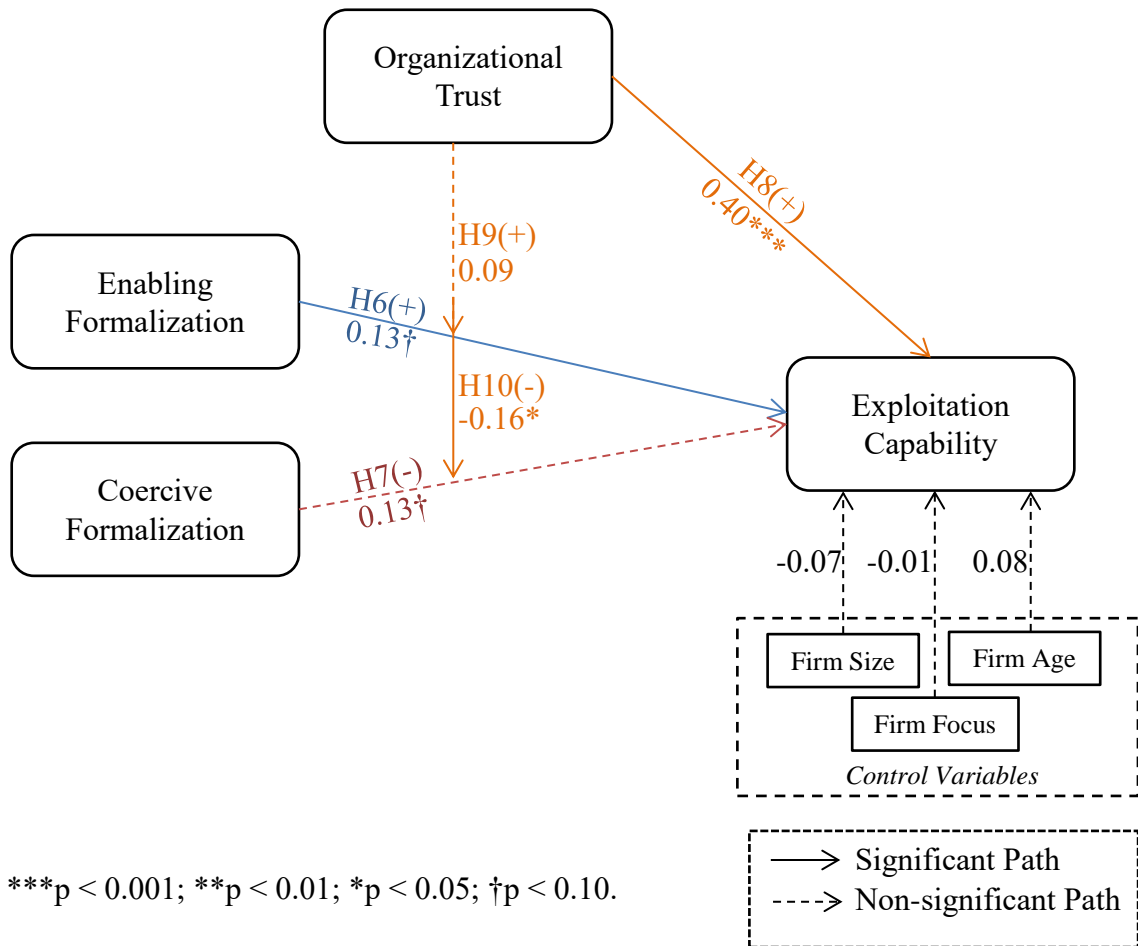


Figure 29. Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Exploitation.

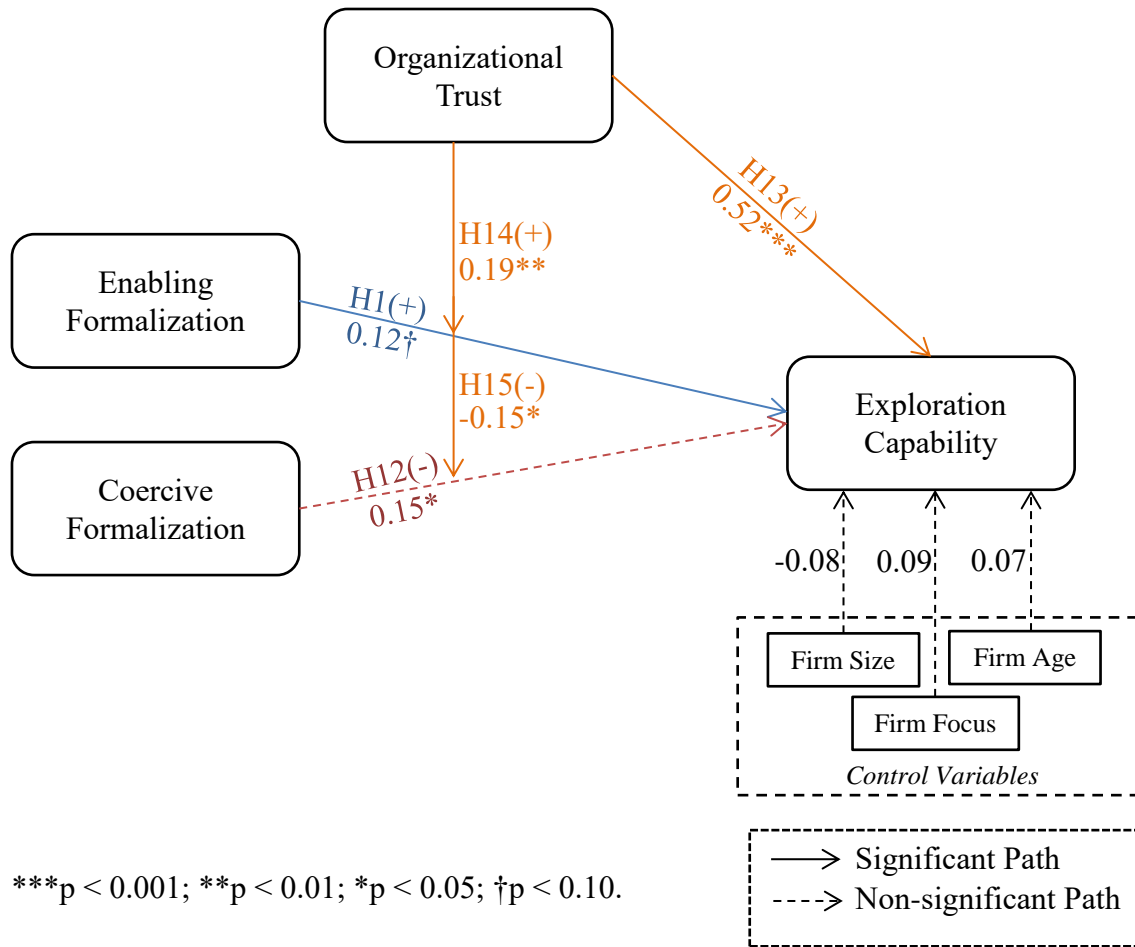


Figure 30. Results of the hierarchical regression analyses. Dependent variable: Exploration.

Finally, the conclusions and discussions of the empirical study are presented in the Third Part.

THIRD PART: CONCLUSIONS

This third part is focused on general discussions and conclusions, theoretical and practical contributions, limitations, future lines of research, and evidence of diffusion.

CHAPTER 9.

DISCUSSIONS AND CONCLUSIONS

...Un pensador ve sus propias acciones como experimentos y preguntas; como intentos de descubrir algo. El éxito y el fracaso son para él respuestas sobre todo...

Friedrich Nietzsche

The results of this research allow us to develop a set of conclusions that refer both to the theoretical development and to the empirical testing of the hypotheses. We will present the general discussion and conclusions of the organizational frameworks for ambidexterity, formalization, and trust, as well as a discussion on the findings extracted from the empirical results; the theoretical and practical contributions of the research; the study's limitations and future lines of research; and finally, we illustrate the evidence of its scientific-academic diffusion.

9.1 Summary and some discussions

Ambidexterity is a relevant topic in organizational theory and business management. The review of the literature has shown efforts to highlight ambidextrous organizations as organizations that are successful, by simultaneously developing exploitation and exploration activities (Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996). This is a key factor to guarantee their current and future viability (Levinthal & March, 1993). The main objective of this research was to analyze some background on ambidexterity to have a more complete perspective of the concept. This was done in an attempt to address and understand some gaps in the extant literature, because in most of the research the focus has been placed on evoking efforts and establish links that prove a relationship between ambidexterity and its consequences (e.g. business performance), thus generating new research gaps in terms of its main background factors.

Previous studies, e.g. Junni et al. (2015), emphasize that the ambidexterity needs integration mechanisms and contextual factors to increase knowledge flows through the exploitation and exploration organizational units (Gibson & Birkinshaw 2004; Jansen et al. 2009a). However, it has not been possible to establish consistent links in the empirical evidence on the relationship between organizational structures (e.g. formalization) and contextual factors (e.g. trust) with organizational ambidexterity, encouraging academics in their research to improve understanding about their role in ambidexterity. Therefore, this research focuses on formalization and trust as possible organizational factors that may favor the separate development of exploration and exploitation activities, as well as their integration.

Due to the fact that previous ambidexterity studies have focused on different industries and have used different methods, the empirical results have shown mixed effects. In the particular case of formalization, there is still a debate in the literature about whether formalization hinders or encourages exploration and exploitation, with works that point in both directions (Gilson & Shalley, 2004; Hartline et al., 2000; Pertusa-Ortega et al., 2010). However, it is not surprising that research on formalization presents contradictory empirical findings, especially with regards to exploration activities, since the creation of knowledge can be stimulated and work facilitated with regulations and procedures (Craig, 1995). In addition, most of the research has focused on different degrees of formalization, and has not paid enough attention to the different types of formalization, i.e. enabling formalization (which allows employees to deal with contingencies more effectively) and coercive formalization (which requires the fulfillment of tasks), which have contradictory effects and allow to understand the concept's controversies in general (Foss, Lyngsie, & Zahra, 2015). We also anticipate that they will have diverse effects on exploration, exploitation and ambidexterity capabilities. On the other hand, although trust has been studied as a background factor for ambidexterity, e.g. in social contexts (Gibson & Birkinshaw 2004), its role in ambidexterity requires a deeper analysis.

As a result of the foregoing, this research intends to study the relationship that enabling formalization, coercive formalization, and trust have with organizational ambidexterity in depth. To achieve this general objective, specific objectives were formulated and developed throughout the different chapters. Below we briefly illustrate some important results derived from the study,

which is composed as follows: first part - chapters 1 to 4; second part - chapters 5 to 8; and third part - chapter 9.

In the **first part** of the research, we tried to understand different concepts and theories through the revision of an extensive theoretical framework on formalization, trust and ambidexterity. In addition, a theoretical model of relations was proposed.

In *chapter one* we contributed to a better understanding of the concept of organizational ambidexterity by describing and analyzing its content. As a metaphor for human character, ambidexterity is described as the ability to use both hands with the same skill, and it is used to describe those organizations capable of exploiting existing knowledge while simultaneously exploring new opportunities. These two activities have very different characteristics. Exploitation is the search based on refinement, efficiency, control, certainty, and the reduction of variance. Exploration involves research and learning based on variation, experimentation, play, flexibility, and discovery.

Some researchers, e.g. Adler et al. (2009), state that maintaining a balance between exploitation and exploration is exceedingly difficult. In spite of this, a unilateral approach towards exploitation or exploration is not beneficial, since companies could be exposed to the trap of success (by exploitation) or the trap of failure (by exploration). If organizations focus only on exploitation they become self-destructive in the long term, generate inertia, and hinder their ability to adapt to changes in the environment. Conversely, if they concentrate only on exploration, they fail to obtain profitability in their knowledge, tend to suffer a lack of efficiency,

and suffer from the costs of experimentation without significantly increasing their benefits. That is why it has been widely proposed that organizations must maintain a balance between the exploitation of previous certainties and the exploration of new possibilities, which is essential for their survival and allows them to achieve organizational ambidexterity.

To better understand the ambidexterity concept, some authors, e.g. Lee & Rha, 2016, Li & Huang, 2012, O'Reilly & Tushman, 2013, and O'Reilly & Tushman, 2008, insist that the dynamic capabilities framework is the most appropriate to explain it. From this perspective, ambidexterity is reflected as a complex set of decisions and routines that allow the company to take advantage of new opportunities through the redistribution of its resources (O'Reilly & Tushman, 2013). However, little has been done to improve the understanding of this capability under this approach.

In our research, we propose that dynamic capabilities are interrelated with organizational ambidexterity, since they involve those activities based on existing processes and new markets and are also orchestrated repeatedly and intentionally. Organizations can select the most appropriate means to reconfigure and orchestrate their resources, exploiting existing competencies or exploring new opportunities. So, we studied exploitation, exploration, and ambidexterity as different kinds of dynamic capabilities.

According to our literature review, Birkinshaw et al. (2016) are the first researchers to have proposed a complete conceptualization of exploitation, exploration, and ambidexterity as dynamic capabilities, based on the categories of dynamic capabilities proposed by Teece et al.

(1997). However, in the conceptualization of Birkinshaw et al. (2016) exploitation and exploration are defined as dynamic capabilities of a lower-order, which we consider to be more confusing to understand. Therefore, to analyze organizational ambidexterity as a dynamic capability, we start from a study framework developed by Ambrosini et al. (2009) in an attempt to better understand their differences and complementarities. Their proposed framework was originally developed to study dynamic capabilities in a general way (without considering ambidexterity, exploration or exploitation), and proposed a configuration approach for their study. Also, these researchers suggested that the generic concept of dynamic capabilities can be disaggregated into three distinct levels: incremental dynamic capabilities (i.e. first-order), renewing dynamic capabilities (i.e. second-order), and regenerative dynamic capabilities (i.e. higher-order). Based on the dynamic capabilities approach of Ambrosini et al. (2009) we proposed a new conceptualization of organizational ambidexterity, where we propose and contrast the concept as follows: 1. Exploitation is seen as an incremental dynamic capability, since this capability is based on existing knowledge to originate predictable results and incremental improvements. It is embedded in the company and continuously improves the resource base. 2. Exploration is seen as a renewing dynamic capability, because it is based on the creation of new knowledge, which leads to unpredictable results and involves high costs for its development and maintenance. 3. Ambidexterity is seen as a regenerative dynamic capability, because it can alternate the combination of exploitation and exploration through synergies that allow learning, integration, and reconfiguration between them. Therefore, we propose that ambidexterity is not only based on the balance between exploitation and exploration, but also on the fact that synergies must be generated. The organization must be able to use the results obtained from exploration activities in exploitation activities and vice versa, thus enabling the

transformation and recombination of the dynamic capabilities of the company and its resource base.

Similarly, in this chapter we study the perspectives and forms adopted by ambidexterity in depth, as well as its connection with other organizational factors. Finally, we offer a brief introduction on the influence of formalization on organizational ambidexterity.

In *chapter two* we contribute to a better understanding of the concept of formalization by describing and analyzing its contents. Formalization is conceptualized as the degree to which work activities are formally defined by the rules, procedures, instructions, and communications that are regulated by means of written documentation, i.e. procedural manuals or guidelines for the workplace. We have proposed this definition based on the study of the literature, and we believe that it provides a synthetic description of the characteristics that must be present to describe this phenomenon. The formalized procedures emphasize follow-up on the rules and procedures, creating behavioral patterns and processes that regulate employee behavior to align with the organization (Eva et al., 2017).

It has been evidenced in the literature review that formalization is very important for organizations. However, there are some works that claim that formalization reduces innovation, and there are others that on the contrary conclude that it can facilitate innovation. This led us to consider that it was fundamental to study this variable following the approach proposed by Adler & Borys (1996), who postulated a more comprehensive analysis of formalization, conceptualizing it in different terms and trying to investigate how work practices are affected by

the characteristics and the implementation of two types of formalization: enabling and coercive formalization. *Enabling formalization* is specific to the design of the organization's rules that take into account the workers' intelligence, are designed to allow employees to deal with unavoidable contingencies more effectively, and also specify the characteristics formal systems must possess so that they can foster efficiency and flexibility. *Coercive formalization* is specific to the rules of the organization, with the aim of producing an infallible system. The nature of this type of formalization basically lies in the imposition of its logic on the members of the organization, and they are analogous to the traditional models of organizational control, where attention is focused on the monitoring of adherence to objectives and previously planned standards.

In addition to studying the types of formalization approaches, which were the basis for understanding the concept, we also studied organizational routines. These are two different terms that can be related in a particular way. We contrast the special connection between organizational routines and Mintzberg's work on normalization, since routines play an important role as a form of coordination, and they can be generated by normalization of work processes, results, and skills.

We also suggest that the formalization could serve to articulate the congruence between the organization's mission and objectives. The perception of such congruences reduces the tensions between organizational needs and individuals. The positive effects of formalization can facilitate access to a resource and knowledge base. Also, it speeds up access to technological resources and facilitates collaboration with specialized colleagues. Third, it provides a

framework between employees and the organization to enhance contributions and their trajectory towards organizational goals. In our research, we highlight the link between formalization and some important aspects in the organization. Additionally, we made a wide literature review on the variety of *functions* and *dysfunctions* that can contribute or interfere in the achievement of organizational objectives. Finally, we briefly introduce the influence of trust on ambidexterity, and its role in the relationship between formalization and ambidexterity.

In *chapter three* we contribute to a better understanding of the concept of organizational trust by describing and analyzing its contents. Given the concept of trust has been studied from different multidisciplinary levels (e.g. sociology, philosophy, economics, psychology, organizational management, international relations, automation, computing, and work networks), we attempted to integrate the essential components based on the different approaches used to develop the concept of organizational trust. This led to conceptualizing organizational trust as a positive belief, attitude, or expectation that the organization will act appropriately in certain situations. Although trust comes from individuals, its objective may be an organization.

The essential idea of organizational trust is based on an organization ensuring cooperation between people who have different interests (Martins Marques De Lima Rua & Costa Araújo, 2016). Therefore, organizational trust refers to the belief that the organization is fair, trustworthy, competent, and non-threatening. This cannot be reduced to a specific individual, but rather contemplates the collective characteristics of the organization, which must guarantee the continuity of the activities in a reliable manner (Malik et al., 2017).

Trust is one of the constructs that has been studied most frequently in the area of organizational management. It has been considered as a fundamental aspect in any work relationship (De Jong et al., 2016). Trust is perceived as the basis for decision-making, and as the motivation to maintain long-term relationships based on collaboration and cooperation (Cho et al., 2015). It is based on the character, ability, strength, or truth of someone or something.

People who work in a company where there is trust are perceived as a valuable and important part of the organization and are even happier and more enthusiastic about their jobs. According to Lumineau (2017), the positive results of trust help reduce uncertainty, encourage openness, promote the exchange of knowledge, promote joint problem solving, and reduce monitoring costs.

Given most definitions of trust seem to have a common core, some researchers have used different approaches to its study; this has led to different definitions on the subject. For this reason, the interest in trust has been fragmented, and its definitions continue to be questioned because of these different perspectives, and also because of academic disciplines and multidimensional constructions. In an attempt to understand this concept in depth, we made a deep reconstruction of its background, dimensions, and results.

Finally, in *chapter four* we contributed to a better understanding of the background of ambidexterity and proposed some theoretical relationships to try to address and understand existing gaps in the literature. Formalization and trust were selected as internal factors that are

relevant to any organizational structure, and therefore they influence the organizational ambidexterity.

Although the specific empirical relation between formalization, trust, and ambidexterity has not yet been analyzed from the prism of routines and organizational capabilities, some articles in the specialized literature have tried to examine some relations between the study variables from different perspectives (review table 18 and 19). These articles were fundamental to understanding some of the relationships in the proposed theoretical model. Therefore, the research focused on studying the influence of enabling and coercive formalization, and trust, on ambidexterity, exploration, and exploitation capabilities.

To provide greater clarity about the theoretical model, in the fourth chapter of the first part we proposed a relationship model that was divided into two parts. First, a model was established to relate enabling formalization, coercive formalization, and trust with ambidexterity. And also demonstrate how trust moderates the relationships between the formalization types and ambidexterity. Subsequently, a second model was established to relate enabling formalization, coercive formalization, and trust with exploration and exploitation capabilities. And also demonstrate how trust moderates the relationships between the formalization types and these capabilities. This led to a total of 15 hypotheses overall (see figures 13 and 14).

On the other hand, the **second part** of the research attempted to understand and study the proposed theoretical model, based on the application of an empirical model in Spanish industries.

In *chapter five*, reference was made to everything related to the study of Spanish organic agri-food industry. This industry was chosen for four main reasons: its potential growth, its high degree of formalization, its need for trust, and its need to be ambidextrous. As can be seen in Table 21, Spain occupies an important place; it may be characterized as having a highly competitive position in the global organic industry. Spain stands out today as the country with the fourth highest availability of registered organic surface (3.9% worldwide), and the fifth highest number of organic industries (4.8% worldwide). Spain also stands out as the world's fourth largest exporter of organic products (6.2% worldwide), the fourth largest organic producer, and it ranks third among the countries that dedicate the most cultivation area to organic production (7.8% worldwide).

Likewise, the companies belonging to this industry are forced to implement quality management systems to reach the required standards and are subjected to regulations to adequately guarantee the levels of quality and food safety established by the respective entities. Therefore, formalization has an important role in this industry, and is inseparable from quality management programs, especially with regard to the establishment of procedures. Section 5.4 illustrates the specific nature of the organic agri-food industry in terms of regulatory and control system function, and the main certification systems; this highlights the standards and demands by which it is governed. These industries' processes are highly regulated through internal rules and procedures that provide them with workplace guidelines. Also, the organic regulations on the part of different central and autonomic administrations are rigid and excessive.

Furthermore, given that the final destination of organic products is human consumption, this industry faces very different and more demanding quality requirements than other sectors. Trust management is a fundamental element in the food value chain, and also a way to create security and added value to the product. Studying trust in the agri-food industry is relevant and is associated with a positive effect for the development of business activities. This factor is associated with cooperative behavior, which promotes adaptation to organizational changes, reduces conflicts, and reduces transaction costs. Therefore, special emphasis was placed on the study of trust in this type of industry, where it is a key factor for communicating and sharing information, reducing opportunism, and allowing for the adoption of changes in new scenarios.

Likewise, as we were able to study, trust can also be seen as a source of innovation in the sector, which may lead to a positive outcome in the value chain's competitiveness (Fernandez Martinez, 2013). This innovation must go beyond the evocation of efforts in the launch of new products and must increase the efficiency of the productive fabric to improve its competitiveness. Trusts is a key factor in the process. The organic agri-food industry has a special need for being ambidextrous, since companies require a balance between exploitation and exploration to carry out their activities. In part, thanks to having a strong competition with the conventional products sector and having a high export profile, these companies are forced to pursue continuous efficiency improvements to compete with non-organic products, and also improvements in flexibility to penetrate and consolidate their positions in new markets.

In *chapter six*, reference was also made to the industry under study. Due to the lack of theoretical and empirical information in the literature on the organic agri-food industry, and in

collaboration with a research project funded by the Ministry of Economy and Competitiveness (ECO2015-71380-R) led by Dr. María D. Moreno-Luzón (also director of this thesis), we were part of two expert panels where both public administration officials and entrepreneurs were present. These panels contributed to the understanding of the challenges and opportunities facing the industry, which served as the basis for this research's methodological design approach and empirical study.

From these expert panels some conclusions were established that connected with our research, mainly regarding the role of formalization relative to innovation and flexibility. The panels agreed that the administration should establish and promote enabling rules; it should promote support, synergy, integration, and transparency. They also emphasized that coercive norms were necessary for the fulfillment of certain activities for which motivation and commitment were key. They also stated that trust contributed to formalization in cases in which employee collaboration was essential to achieve regulatory compliance. Likewise, it was agreed that trust was key for employees to interpret that standards must be fulfilled. The panels agreed that trust in the company can help so that extreme regulation is not so coercive, and so employees can interpret these regulations as supports for doing things right. Entrepreneurs were aware of the necessary collaboration on the part of all workers.

In *chapter seven*, reference was made to the research methodology. For the elaboration of a database, we looked at the Spanish Ministry of Agriculture, Fisheries, Food and the Environment (MAPAMA)'s list of companies that are part of the Spanish organic agri-food industry. Then, we carried out an exhaustive search of the telephone numbers and contact emails

of each of the companies on the autonomous communities' certification companies' websites, and on each specific company's website. This was done because no public or private entity contained the contact information for all the companies that belonged to the study population. After a long process of refining and filtering the sample according to the validation of the activity to which it was dedicated, a total sample of 2.548 companies was obtained.

In the specific case of measurement instruments, it was decided to use and adapt measurement scales replicated in various investigations; these scales had been validated and published in prestigious journals. The items and the detailed descriptions of their search can be seen Figures 27 to 31. To avoid problems of bias in the collection of data, the independent and dependent variables were answered by two people in each company: The general manager and the quality manager or technical director.

For the validation of the chosen measurement scales, it was decided to hold a discussion with a group of academics and experts from the Department of Business Management of the University of Valencia, the Catholic University and the Universitat Jaume I. In addition, we had the support of two international experts, Professor Paul Adler of the University of Southern California, and Professor Daniel Prajogo of Monash University, who made suggestions that prompted some adjustments to the questionnaire. Subsequently, a pilot test was conducted using a pre-designed questionnaire. The test was done on a sample of managers and directors of companies belonging to the sector and certifying entities, so as to minimize and prevent future problems on the correct understanding of the questions. The process described above illustrates

the content validity for the selected measurement items. They were all evaluated by the judgement of experts and by pre-tests on members of the study population.

Next, the questionnaire was sent to each company via email with a link that gave access to the questionnaire. At the end of the data collection stage, there was a 13.7% response rate from the study population. However, considering that this research aimed to evaluate organizational capabilities, it was decided that the final sample should only include companies with at least 5 employees (Kauppila, 2015). Therefore, the final sample's response rate decreased to 10.3% (See process in section 7.4).

Finally, in *chapter eight* the empirical results of the research were presented. This chapter illustrated and evaluated the content validity, unidimensionality, reliability, convergent validity, and discriminant validity for each of the different constructs. Also, this chapter included the assessment of the proposed hypotheses using hierarchical regression analysis.

The following section includes a discussion of the empirical results obtained from the research, contrasting the study's hypotheses.

9.2 Discussion of results

In our theoretical model we propose that enabling formalization, coercive formalization, and trust have an effect on exploitation, exploration and ambidexterity capabilities. We also propose that trust moderates these relationships. Beyond the conventional balance of exploration and

exploitation, we believe that organizations must capture the benefits of both and integrate them strategically. This will allow ambidexterity to involve the development of synergies between exploitation and exploration, ultimately providing interesting results. It is important to recall that in this research we have defined ambidexterity as being related to the development of the skills needed to compete in dynamic markets, thus enabling organizational survival through the reconfiguration and continuous integration of their capabilities and resources (see chapter 1).

Based on a sample of companies from Spanish organic agri-food industry, we found empirical evidence that allows an important discussion about our theoretical model. Table 45 summarizes our hypotheses and the results obtained in the empirical model.

Table 45. Summary of the results of the hypotheses testing

HYPOTHESES	RESULTS
H1. Enabling formalization will have a positive influence on ambidexterity.	Supported ($\beta=0.25$; $p<0.001$)
H2. Coercive formalization will have a negative influence on ambidexterity.	Not supported ($\beta=0.06$; $p>0.1$)
H3. Organizational trust will have a positive influence on ambidexterity.	Supported ($\beta=0.46$; $p<0.001$)
H4. Organizational trust positively moderates the relationship between enabling formalization and ambidexterity.	Supported ($\beta=0.20$; $p<0.01$)
H5. Organizational trust positively moderates the relationship between coercive formalization and ambidexterity.	Not supported ($\beta=-0.07$; $p>0.1$)
H6. Enabling formalization will have a positive influence on exploitation.	Supported ($\beta=0.13$; $p<0.10$)
H7. Coercive formalization will have a negative influence on exploitation.	Not supported ($\beta=0.13$; $p<0.10$)
H8. Organizational trust will have a positive influence on exploitation.	Supported ($\beta=0.40$; $p<0.001$)
H9. Organizational trust positively moderates the relationship between enabling formalization and exploitation.	Not supported ($\beta=0.09$; $p>0.1$) * ΔR^2

H10. Organizational trust positively moderates the relationship between coercive formalization and exploitation.	Not supported ($\beta=-0.16$; $p<0.05$) * ΔR^2
H11. Enabling formalization will have a positive influence on exploration.	Supported ($\beta=0.12$; $p<0.10$)
H12. Coercive formalization will have a negative influence on exploration.	Not supported ($\beta=0.15$; $p<0.05$)
H13. Organizational trust will have a positive influence on exploration.	Supported ($\beta=0.52$; $p<0.001$)
H14. Organizational trust positively moderates the relationship between enabling formalization and exploration.	Supported ($\beta=0.19$; $p<0.01$)
H15. Organizational trust positively moderates the relationship between coercive formalization and exploitation.	Not supported ($\beta=-0.15$; $p<0.05$)

According to the findings illustrated in Table 45 and extensively explained in Chapter 8, the results for each variable studied will be discussed below.

Enabling formalization:

In the empirical findings, and as was stated in our theoretical model, we can notice that enabling formalization influences exploitation ($\beta=0.13$, $p<0.10$), exploration ($\beta=0.12$; $p<0.10$) and ambidexterity ($\beta=0.25$, $p<0.001$) capabilities in a positive and significant way. These findings lend support to hypotheses H1, H6, and H11. We believe that in the organic agri-food industry, enabling formalization helps employees to interact with the organization in a creative way, and allows them to capture the lessons learned from the experience, thus improving the organizational processes and encouraging the expression of new ideas. Through flexible (guiding) procedures, this industry can quickly solve the problems that arise; this allows employees greater flexibility to consent to effective management in the face of unavoidable contingencies and encourages them to propose improvement models for the activities they

perform. This also helps them deal with surprise and crisis, gives them security, and allows them better coordination. Hence the assertion that enabling formalization promotes flexibility and efficiency while simultaneously encouraging and influencing the organization's exploration and exploitation capabilities. This industry is going through a process of maturation, and this means it needs to achieve greater competition in terms of prices versus the conventional sector. Companies require improved and more efficient processes; they also need to reduce costs, improve process efficiency, and to be more willing to face technological changes and product innovation. Norms and procedures will be useful guides to help them achieve their purposes rather than restricting them.

In addition to the reasons already presented, enabling formalization also allows the transfer of information and knowledge, enabling exploration and exploitation. Worth recalling is the fact that exploitation is necessary to explore new activities and exploration can also help improve existing resources for future exploitation (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018). Formalization favors this dynamic path by helping to exploit existing capabilities and routines, and by enabling the replication and dissemination of exploratory innovations (Jansen et al., 2006), capturing the benefits of both and integrating them strategically. Enabling formalization not only achieves a balance between the organization's exploitation and exploration, but also allows their synergistic combination, pursuing said capabilities to develop adequate skills or knowledge that will allow it to compete in current and new markets, ultimately increasing its probability of survival in the face of changes in the environment (O'Reilly & Tushman, 2008). Therefore, formalization positively and significantly influences exploitation, exploration, and organizational ambidexterity capabilities.

Coercive formalization:

In the empirical findings, and contrary to what was stated in our theoretical model, coercive formalization does not have a negative and significant influence on exploitation ($\beta=0.13$; $p<0.10$), exploration ($\beta=0.15$; $p<0.05$) and ambidexterity ($\beta=0.06$; $p>0.1$) capabilities. These findings do not lend support to hypotheses H2, H7, and H12. The results of the empirical testing demonstrate a positive influence of coercive formalization on exploitation and exploration capabilities, thus suggesting that organizations in Spanish organic agri-food industry are not truly seeing formalization as strict monitoring or compliance with the rules. This is due to the fact that the industry is strongly regulated (even more so than other sectors), especially with regards to quality and food security. On the contrary, organizations motivate employees and boost their creativity. This results in employees not feeling that coercive formalization moves them away from current capabilities and routines. It seems that instead of having managers impose their logic and rules, employees feel that they are following a traditional control model to which they are already adjusted. They are therefore focused on complying with standards and on reinforcing the existing structure (e.g. the improvement of existing products) and coming up with new combinations (e.g. proposing product improvements). This is also the case because employees are focused on giving the best of themselves, demanding themselves beyond what is required in other types of companies, since they are constantly in strong competition with the ingrained sector of conventional products. Therefore, the regulation of their processes through internal rules and procedures provides them with workplace guidelines useful to ensure they remain in their desired positions. They prefer to lessen the risk that conventional agriculture catches up

with organic agriculture, which has a faster capability for innovation (as evidenced in the expert panels - Chapter 6). The organic agri-food industry is obligated to pursue continuous efficiency improvements to compete with non-organic products, and also to penetrate and consolidate its position in new markets. Therefore, coercive formalization has a positive and significant influence on this industry's exploration and exploitation, as well as on the balance between them (ambidexterity measurement from the conventional point of view ($\beta=0.16$, $p<0.05$)).

However, the organic agri-food industry has difficulties with developing synergies between exploitation and exploration. We believe that in order to be truly ambidextrous organizations, companies must have the integration capability necessary to promote exploitation and exploration, and to capture the benefits of both. Ambidexterity becomes a dynamic capability only if exploitation and exploration are integrated strategically (O'Reilly & Tushman, 2008). It is concluded that in this industry there is no support to affirm whether coercive formalization influences ambidexterity (seeing it beyond a balance between exploitation and exploration, and also contemplating the development of synergies ($\beta=0.06$; $p>0.1$)).

Organizational trust:

In the empirical findings, and as was stated in our theoretical model, organizational trust influences exploitation ($\beta=0.40$, $p<0.001$), exploration ($\beta=0.52$; $p<0.001$) and ambidexterity ($\beta=0.46$, $p<0.001$) capabilities in a positive and significant way. This lends support to hypotheses H3, H8, H13. As we have studied, trust is a fundamental factor in the achievement of ambidexterity, since it has distinguishable contextual characteristics, such as that it is open,

flexible, based on dialogue, and can help existing capabilities achieve greater efficiency and flexibility (Adler & Heckscher, 2013). It is clearly observed that in the organic agri-food industry, trust tends to encourage employees to be more willing to collaborate with each other and provide efficient work that is focused on organizational objectives. This helps improve exploitation capabilities by promoting more stable relationships, reducing coordination costs, improving the decision-making process, encouraging beneficial behaviors and routines, and increasing the transfer of existing knowledge among members of the organization (Connelly & Kelloway, 2002; Li, 2013; McEvily et al., 2003).

Likewise, this is an industry in which trust influences exploration capabilities because it facilitates experimentation, decision-making, openness, the expression of ideas, and the acceptance of risks (Guinot et al., 2014a). Trust in the agri-food industry allows simultaneous exploration and exploitation, and also allows for the development of skills to integrate both and compete in current and new markets. This involves the development of synergies between exploitation and exploration, which are important and allow to take advantage of the sector's powerful primary structure.

In this industry, trust is a key factor to communicate and share information, in this way reducing opportunism and allowing the adoption of changes in the face of new scenarios. This ensures the achievement of organizational objectives, as well as the promotion of a positive effect for the final consumer. Therefore, trust influences exploitation, exploration, and organizational ambidexterity capabilities positively and significantly.

Moderation of organizational trust:

In the study's findings we can observe different effect of trust on the relationship between formalization types and the studied capabilities:

1. The results indicate that the interaction between organizational trust and enabling formalization have a significant positive effect on ambidexterity and on exploration (supporting H4 and H14), but this was not the case with exploitation (H9* not supported).

The positive and significant effect of the interaction between organizational trust and enabling formalization on ambidexterity capability ($\beta=0.20$, $p<0.01$) can be interpreted based on Figure 20. This figure shows that the effect of enabling formalization on ambidexterity depends on the degree of organizational trust. Compared with companies with a low level of trust, those with a high level of trust demonstrate a stronger positive relationship between enabling formalization and ambidexterity. In other words, enabling formalization has a stronger positive influence on ambidexterity when trust is greater.

The positive and significant effect of the interaction between organizational trust and enabling formalization on exploration capability ($\beta=0.19$, $p<0.01$) can be interpreted based on Figure 27. This figure shows that the effect of enabling formalization on exploration depends on the degree of organizational trust. The relationship between enabling formalization and exploration is stronger when organizational trust is higher than when it is lower.

On the other hand, we find a non-significant effect of the interaction between organizational trust and enabling formalization on exploitation capability ($\beta=0.09$, $p>0.1$). Therefore, we cannot interpret this relationship (Figure 25). Additionally, the ΔR^2 of this interaction is not significant, which indicates that this relationship does not provide explanatory power to the model.

As has been observed, the relationship between enabling formalization and ambidexterity capability is stronger when the organizational trust is higher than when it is lower. This is due to the fact that trust in the organic agri-food industry generates closer cooperation and greater interaction between the parties through structural controls, thus enabling the flow of knowledge and the exchange of information, which are key to creating a balance between organizational capabilities. Likewise, it is noted that in these environments, trust benefits exploration, since companies where the level of trust is high can take advantage of new opportunities. This allows employees to take risks and explore new ways of doing their jobs. On the other hand, there is no support to affirm that trust exerts an effect on the relationship between enabling formalization and exploitation; no affirmations can be made about whether organizational trust favors compliance with routine organizational activities.

Trust makes it possible to face uncertainty; this reduces system complexity and transaction costs. Also, it allows the exchange of knowledge and the acquisition of tacit skills, it promotes multifunctional integration among organizational units, and it decreases monitoring on the part of managers. All of this generates more enthusiasm for employees to innovate (Du & Williams, 2017).

2. The results do not indicate that the interaction between organizational trust and coercive formalization have a positive influence on the exploitation, exploration, or ambidexterity capabilities (H5, H10*, and H15 not supported).

The negative and significant effect of the interaction between organizational trust and coercive formalization on exploration capability ($\beta=-0.15$, $p<0.05$) can be interpreted based on Figure 28. This figure shows that the effect of coercive formalization on exploration depends partly on the degree of organizational trust. Coercive formalization does not have an influence on exploration when trust is high, but its influence is stronger when trust is low.

The negative and significant effect of the interaction between organizational trust and coercive formalization on exploitation capability can be interpreted based on Figure 26. This figure demonstrates an effect similar to that of exploration (previous relationship). However, and although this effect is significant ($\beta=-0.16$, $p<0.05$), the ΔR^2 of this interaction is not. Therefore, the interaction does not explain a significant variability of the organization's exploitation levels, i.e. this relationship does not provide explanatory power to the model.

On the other hand, we find a non-significant effect of the interaction between organizational trust and coercive formalization on ambidexterity capability ($\beta=-0.07$; $p>0.1$). Therefore, we cannot interpret this relationship (Figure 21). However, we found a negative and significant effect of the interaction between organizational trust and coercive formalization on ambidexterity ($\beta=-0.14$, $p<0.1$, measured in a conventional way), which can be interpreted based

on Figure 24. This figure shows that coercive formalization does not have a significant influence on ambidexterity when trust is high. Conversely, it has a stronger influence when trust is lower.

As has been observed, coercive formalization has a stronger influence on organizational capabilities when trust is lower. Therefore, and according to the results obtained, the less coercive formalization an organization has, the more trust it can have. If a company wants to encourage coercive formalization, it will have better results with low trust levels. However, the dependence of formal mechanisms in environments with low trust can affect decision making and organizational operations, since opportunism may be accommodated. As evidenced in the expert panels (see chapter 6), employers are betting that there should be an environment of trust so that excessive regulation can be accepted by most employees. This would lead to a state in which employees view compliance with regulations as more than an obligation, and in which they are fulfilled without predispositions. Expert panel participants agreed that trust in the company can help to make extreme regulation less coercive, and that employees interpret these rules as a means of doing things right. This results in the development of a collaborative environment for everyone.

In particular, we believe that formalization and trust must exist in an organization for it to achieve business success, and that jointly they can promote cooperation. Yang, Zhou, & Jiang (2011) argue that although formal control and trust are two governance structures that are derived from different disciplines, their joint application can mitigate opportunism. Therefore, and due to the scarcely supported contrast found in the empirical results on the interaction effect

between trust and coercive formalization on organizational capabilities, we call for more research in the area to deepen and better understand this phenomenon in this type of companies.

Control variables:

Finally, we can note that in the study's empirical findings, the firm focus (AMB: $\beta=-0.01$; $p>0.1$; EXT: $\beta=0.01$; $p>0.1$; EXR: $\beta=0.09$; $p>0.1$), firm size (AMB: $\beta=-0.12$, $p<0.05$, EXT: $\beta=-0.07$, $p>0.1$, EXR: $\beta=-0.08$, $p>0.1$), and firm age (AMB: $\beta=0.05$; $p>0.1$, EXT: $\beta=0.08$, $p>0.1$, EXR: $\beta=0.07$, $p>0.1$) control variables do not significantly influence the ambidexterity, exploitation, and exploration capabilities, with the exception that firm size demonstrated a significant and negative influence on ambidexterity. Although it is recognized in the literature that larger organizations may have more resources available, e.g. to promote exploitation and exploration, structural rigidity can be increased by limiting the organization's ability to innovate. Likewise, with the increase in the size of companies, bureaucratic procedures that could limit the achievement of ambidexterity can be accommodated; this can be avoided if systems are formed to motivate and facilitate innovative behavior (Menguc & Auh, 2010).

9.3 Theoretical implications

Our research has several implications and contributions that allow us to have a more complete perspective of organizational ambidexterity. The theoretical analysis of its background mainly improves the understanding of its study. On the one hand, the study of formalization made it possible to find a methodology that allowed to distinguish between enabling and coercive formalization in organizations. This made it possible to establish better conclusions about its real

relationship with exploration, exploitation and ambidexterity capabilities. On the other hand, we analyzed the role played by organizational trust with these capabilities, as well as its impact on the relationships between formalization types and the described capabilities. The contributions of the present investigation are briefly described below.

First, the literature is extended in the relationship that exists between formalization and exploration, which in principle is a dubious relation, since there is no tendency in the literature on whether it facilitates or hinders innovative behavior. On the one hand, it is evidenced that formalization can hinder exploration, since routines can hamper the experimentation of new methods, discourage the generation of new ideas, and inhibit creative problem solving (Eva et al., 2017). On the other hand, it is evidenced that formalization encourages looking for other sources of information, to think creatively, to set aside preset actions, and to get involved in new approaches (Gilson & Shalley, 2004).

However, it is not surprising that research on formalization presents contradictory empirical findings with respect to exploration. This is because the creation of knowledge can be stimulated, and the work facilitated, with regulations and procedures. Furthermore, it must be recognized that most of the research has focused on different degrees of formalization and has not paid enough attention to the different types of formalization (i.e. enabling and coercive formalization), which undoubtedly has an effect on exploration. On the one hand, it was possible to see in the industry under study that enabling formalization helps maintain a certain degree of flexibility. It strengthens employee participation and motivation, and also encourages employees to interact creatively, allowing them to explore new processes and activities. On the other hand,

and running opposite to the extant literature, we showed that employees did not see coercive formalization in the heavily regulated organic agri-food industry as strict monitoring or compliance with the rules. Also, employees did not see it as repressing their creativity or discouraging them, but rather as a traditional control system to which they are adjusted, and that is essential for the fulfillment of their duties.

Second, the literature extends in the relationship between formalization and exploitation. As with exploration, the literature that has studied this relationship has not paid enough attention to the different types of formalization (i.e. enabling and coercive formalization), which as evidenced in the empirical study, provides an effect on exploitation. On the one hand, enabling formalization in the studied industry serves as a flexible guide that allows employees to face the difficulties that occur, and also encourages them to promote improvements in current tasks that favor exploitation. On the other hand, and running opposite to the extant literature, we showed that in the heavily regulated organic agri-food industry, coercive formalization was not viewed as strict monitoring or compliance with the rules. It was focused in a positive way for compliance with standards and reinforcing the existing structure.

Third, the literature extends in the relationship between formalization and organizational ambidexterity, emphasizing that formalized norms and procedures can influence the processes to carry out the change. This facilitates the transformation of non-routine tasks into more routine ones, thus allowing organizations to become more ambidextrous. As with exploration and exploitation capabilities, the literature has not paid enough attention to the different types of formalization (i.e. enabling and coercive formalization), which as evidenced in the empirical

study, has an effect on organizational ambidexterity. On the one hand, enabling formalization promotes flexibility and efficiency, simultaneously encouraging and influencing the exploration and exploitation, and additionally in the generation of synergies between the results produced by both capabilities. Therefore, it has a positive influence on the organizational ambidexterity. On the other hand, the study's findings allow us to affirm that coercive formalization has a positive effect on exploration and exploitation capabilities, and on their simultaneous equilibrium (measurement of ambidexterity from the conventional point of view). However, this industry is hindered by the development of synergies between exploitation and exploration; we believe that to be truly ambidextrous, organizations must have the integration capability necessary to promote exploitation and exploration, and to capture the benefits of both. However, we did not find support to affirm whether coercive formalization influences ambidexterity (seeing it beyond a balance between exploitation and exploration, and also when contemplating the development of synergies).

Fourth, the literature extends in the relationship between organizational trust and exploitation, exploration and ambidexterity capabilities, on account of the fact that trust generates closer cooperation, a more open exchange of information, and greater interaction between parties. This facilitates the creation and exchange of knowledge, which are key to originating organizational ambidexterity. In addition, trust promotes more stable relationships and reduces coordination costs; it fosters beneficial behaviors and routines, facilitates experimentation, the expression of ideas, and the acceptance of risks.

Fifth, new empirical evidence of the relationships between trust, enabling formalization, and coercive formalization with exploitation, exploration, and ambidexterity capabilities is added. Trust as a moderating variable showed a diverse impact on the direct relationships mentioned. The relationships between enabling formalization and ambidexterity and exploration are stronger when the organizational trust is higher. Also, coercive formalization has a stronger influence on organizational capabilities when trust is lower.

Sixth, we have expanded the previous research and analyzed the relationships described above in an industry that needed more research: the organic agri-food industry. This industry has a special need to be ambidextrous; it needs to pursue continuous efficiency improvements to compete with non-organic products, and it also needs to penetrate and establish its position in new markets. This industry has experienced significant economic growth in recent decades, reporting considerable investments in innovation, and experiencing challenges to maintain its productivity. Therefore, we make a broad invitation to academics to continue researching this industry so that it is possible to contrast new theories in it.

Seventh, we must emphasize that beyond the simple balanced search of exploration and exploitation activities contemplated in the previous studies on ambidexterity, we made a theoretical and empirical contribution expanding the understanding of the concept under the dynamic capabilities approach by involving the development of synergies. Although the importance of the development of synergies between exploitation and exploration has been highlighted in the literature (Birkinshaw et al., 2016; Lee & Rha, 2016; Li & Huang, 2012; O'Reilly & Tushman, 2008), according to our review of the literature, this is the first research

that makes an empirical measurement considering exploitation, exploration, and the synergies between them. This approach provided interesting results.

Also, according to our literature review, this is the second research study that makes an empirical measurement considering the differentiation between enabling and coercive formalization (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018), which also provided interesting results.

9.4 Implications for practice

The generation of exploratory and exploitative capabilities to guarantee the current and future viability of the organization is not an easy task, and there is no “single formula” for organizations to achieve a balance between these two capabilities and their synergies. Efforts to achieve it are focused on increasing productivity, systematically reducing costs, and improving existing technologies and capabilities (exploitation), while simultaneously focusing on discovering new opportunities for the creation of higher yields (exploration) (Nielsen & Gudergan, 2012). Organizational ambidexterity contains exploitative activities that occur within the existing organizational models, norms, and policies. It also contains exploratory activities that change these existing models and have an impact on organizational routines (Caniëls, Neghina, & Schaetsaert, 2017; Koryak et al., 2018). This results in organizations being able to alter the combination of their exploitation and exploration routines, thus allowing the development of synergies that facilitate learning, integration, and reconfiguration between them.

Managers must be able to react to their companies' ambidexterity needs, considering the relevant organizational characteristics and contextual factors to develop it. Thanks to the fact that it serves as a guide, enabling formalization can help employees solve problems. It allows for solving inevitable contingencies effectively and encourages employees to participate in interactive dialogues that make it possible to see problems as opportunities and learn from past errors. This will guarantee job security and greater participation by being better coordinated. Managers should also consider an environment of trust to improve the flexibility and efficiency of their activities, and in this way increasing cooperation and learning, reducing coordination costs, promoting more stable relationships, enabling experimentation, decision-making and the expression of ideas, and the acceptance of risks. All of this encourages employees to carry out innovative activities. Favoring enabling formalization and trust for exploitation, exploration, and organizational ambidexterity.

Therefore, we encourage managers to simultaneously seek exploitation and exploration, and to develop synergies among them. This must be done by carefully determining their resource constraints so they may avoid falling into an imbalance, especially towards exploitation. Once the managers manage to balance both capabilities, they should focus their attention on the development of their synergies to take advantage of them in a better way.

Given ambidexterity's background, it is necessary to emphasize that there is a current in the extant literature affirming that exploitation does not require major investments, and that it contributes in the generation of positive returns over the short term. It is also emphasized that exploration implies greater investments for the development of innovations that allow the

company to look for new market segments and obtain a high performance in the future. Therefore, a suitable balance between exploration, exploitation, and the generation of synergies is essential for the long-term survival and success of an organization. An ambidextrous company has the management capability to compete in a mature market (where efficiency, cost, and exploitation are crucial), and also to expand by introducing new products and services in emerging markets (where speed, flexibility, and exploration are critical) (Tushman & O'Reilly, 1996).

Additionally, in our study we have been able to perceive that academics evoke their efforts on research that is focused on high-tech industries (e.g. informatics, biotechnology, and the pharmaceuticals), whereas other industries such as the agri-food industry have remained largely unexplored (Fortuin et al., 2007). In a special way, this industry has undergone major transformations over the past two decades; it has a trade that is formally regulated and links production and social consumption. Although organic agri-food products currently represent a small part of the global food market (Raynolds, 2004), they have experienced significant growth thanks to the proliferation of certified products and their progressive inclusion in supermarkets. This has led the organic products segment to becoming one of the segments with the highest sales in the food industry.

Perhaps because most of the scientific articles frequently focus on large multinational companies, the European agri-food industry has not received much attention. However, this industry has experienced strong growth in recent years, particularly in Spain, which is the European country that dedicates the most land to this type of agriculture (see chapter 5). Without

any hesitation, the experts predict new growth over the next decade, and we call for more research in the field.

9.5 Limitations and future research

The study's findings offer significant contributions, but they have some limitations that should be addressed in future research.

First, we only studied trust, enabling formalization, and coercive formalization as background factors to exploitation, exploration and ambidexterity. Future research might examine the effects of other contextual factors (e.g. discipline and commitment), other organizational characteristics (e.g. centralization), or some consequences of ambidexterity (e.g. business performance) to enrich the research.

Second, our empirical study is based on a cross-sectional nature. Future research might use a longitudinal study design, which would allow for more relevant findings.

Third, like other studies (Lee et al., 2017; Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018; Walrave, Romme, Van Oorschot, & Langerak, 2017) the generalization of our findings was limited, given that the results provided evidence on a specific context (i.e. the organic agri-food industry) and a specific country (i.e. Spain). However, these results may be relevant in other industries with similar characteristics. Future research could test our hypotheses in different industries and countries to confirm the results and extend their generalization.

Fourth, all the variables of this research have been measured in a perceptual manner so that socially desirable responses could be obtained from managers and directors. Future research could improve our measurement scales by including objective measures.

Finally, it is unlikely that a model like ours would capture all the possible moderating effects of the organizational environment. Future research could address other factors (e.g. cultural values), offering new insights into how these additional variables affect the relationship between formalization and ambidexterity.

9.6 Evidence of scientific-academic diffusion

Below we show the evidence of scientific-academic diffusion. These are summarized in: full papers in international conferences, chapters of books, and international journal publications.

Table 46. Summary of scientific-academic diffusion

TYPE	TITLE	EVENT
<i>Full papers in international conferences</i>	Trust as a platform for exploitation and exploration and their impact on performance.	18 th annual Conference of the European Academic of Management (EURAM). Iceland, Reykjavik, 20-23 June 2018.
	Linking trust and organizational ambidexterity: A study from organic agro-food industry.	9th Annual EDSI Conference: Decision Sciences for the New Global Economy. Italy, Udine & Venice, 3-6 June 2018.
	Formalization and business performance: Is operational performance a relevant link?.	International conferences on economics and social sciences (THE IRES). Italy, Rome, 21-22 April 2018. Premio al mejor trabajo. (“Excellent paper award”)
	Ambidexterity as a dynamic capability: Inside the black box.	Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC). Spain, Valladolid, 26-28 April 2017.

Chapters of books	Chapter 4. Quality and innovation in the organic agro-food sector: Threats and opportunities of social and managerial innovation.	In Strategies and best Practices in social innovation. Springer International Publishing (Published).
	Chapter 18. Organizational legitimacy and stakeholder trust in the organization: A feed-forward relationship.	In Organizational legitimacy. Challenges and opportunities for businesses and institutions. Springer International Publishing (Published).
	Chapter 7. The integration of the supply chain as a dynamic capability for sustainability: The case of an innovative organic company.	In Knowledge, innovation and sustainable development in organizations: A dynamic capabilities perspective. Springer International Publishing (Published).
International journal publications	Linking organizational trust and performance through ambidexterity.	Submitted to Personnel Review (in review), 2018.
	Ambidexterity as a dynamic capability: A new perspective.	Submitted to British Journal of Management (in review), 2018.
	Formalization and business performance: Is operational performance a relevant link?.	Submitted to a journal in The IRES (in review), 2018.
	Supply chain integration capability: An organizational routines perspective.	Submitted to Operations Management Research (in review), 2018.

REFERENCES

- Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, *14*(1), 3–22.
- Acur, N., Gertsens, F., Sun, H., & Frick, J. (2003). The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans. *International Journal of Operations & Production Management*, *23*(10), 1114–1141.
- Adler, P. (1991). Workers and flexible manufacturing systems: Three installations compared. *Journal of Organizational Behavior*, *12*(5), 447–460.
- Adler, P. (1992). The “learning bureaucracy”: New united motor manufacturing, Inc. *Research in Organizational Behavior*, *15*, 111.
- Adler, P. (2005). The evolving object of software development. *Organization*, *12*(3), 401–435.
- Adler, P., Benner, M., Brunner, D., MacDuffie, J., Osono, E., Staats, B., Takeuchi, H., Tushman, M., & Winter, S. (2009). Perspectives on the Productivity Dilemma. *Journal of Operations Management*, *27*(2), 99–113.
- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two Types of bureaucracy: Coercive and enabling. *Administrative Science Quarterly*, *41*(1), 61–89.
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, *10*(1), 43–68.
- Adler, P., & Heckscher, C. (2013). The collaborative, ambidextrous enterprise. *Universia Business Review*, *40*, 34–51.
- Adler, P., Heckscher, C., & Grandy, J. (2015). From clans to collaboration: Collaborative community as the basis of organizational ambidexterity. *Working Paper*. University of Southern California.
- AEC (2011). Asociacion Española para la Calidad. La calidad en el sector agroalimentario. Retrieved July 13, 2017, from https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=bee57e7f-17e5-45bb-99cc-136848bec212&groupId=10128
- AEC (2016). Asociacion Española para la Calidad. Retrieved from www.aec.es

References

- Ahrens, T., & Chapman, C. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–301.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497–507.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186–194.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9–S24.
- Ancona, D., Goodman, P., Lawrence, B., & Tushman, M. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, 26(4), 645–663.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.
- Arches, J. (1991). Social structure, burnout, and job satisfaction. *Social Work*, 36(3), 202–206.
- Argote, L. (2000). Organizational learning: Creating, retaining, and transferring. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 622–625.
- Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. *New York, NY: John Wiley and Sons*.
- Argyris, C. (1994). Litigation mentality and organizational learning. In S. B. Sitkin & R. J. Bies (Eds.), *The Legalistic Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ariño, A., Torre, J., & Ring, P. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review*, 2(1), 15–27.
- Ambrecht, F., Chapas, R., Chappelow, C., Farris, G., Friga, P., Hartz, C., McIlvaine, M., Postle, S., & Whitwell, G. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management*, 44(4), 28–48.
- Arranz, N., & Arroyabe, J. D. (2012). Effect of formal contracts, relational norms and trust on performance of joint research and development projects. *British Journal of Management*, 23(4), 575–588.
- Asif, M. (2017). Exploring the antecedents of ambidexterity: A taxonomic approach. *Management Decision*, 55(7), 1489–1505.

- Ateş, M., Van Raaij, E., & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure (mis) fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 68–82.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652–1661.
- Avadikyan, A., Llerena, P., Matt, M., Rozan, A., & Wolff, S. (2001). Organisational rules, codification and knowledge creation in inter-organisation cooperative agreements. *Research Policy*, 30, 1443–1458.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 1–5.
- Bagozzi, R., Yi, Y., & Phillips, L. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 421–34.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barnett, W., & Carroll, G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217–236.
- Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175–190.
- Baškarada, S., & Watson, J. (2017). Managing the exploitation-exploration tradeoff: How leaders balance incremental and discontinuous innovation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(4), 13–16.
- Batterink, M., Wubben, E., & Omta, S. (2006). Factors related to innovative output in the Dutch agrifood industry. *Journal on Chain and Network Science*, 6(1), 31–44.
- Baum, J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107–1129.
- Becker, M. (2004). Organizational routines: A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643–677.
- Becker, M., & Zirpoli, F. (2008). Applying organizational routines in analyzing the behavior of

References

- organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66, 128–148.
- Benitez, J., Castillo, A., Llorens, J., & Braojos, J. (2018). IT-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in small US firms: The moderator role of social media capability. *Information & Management*, 55(1), 131–143.
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Bennis, W. (1966). Changing organizations. In W. W. Burke, D. G. Lake, & J. W. Paine (Eds.), *Organization Change: A comprehensive reader* (John Wiley). San Francisco.
- Bidault, F., & Jarillo, C. (1997). Trust in economic transactions. In F. Bidault, P-Y. Gomez, & G. Marion (Eds.), *Trust: Firm and Society*. Paris' Editions ESKA.
- Bierly, P., & Daly, P. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(4), 493–516.
- Bijlsma-Frankema, K., De Jong, B., & Van de Bunt, G. (2008). Heed, a missing link between trust, monitoring and performance in knowledge intensive teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 19–40.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Riasch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36–58.
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696–711.
- Bjork, L. (1975). An experiment in work satisfaction. *Scientific American*, 232(3), 17–23.
- Blau, P. (1955). The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies. *American Journal of Sociology*, 61(5), 490–491.
- Blau, P. (1963). The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies. *Social Service Review*, 30(2), 213–215.
- Blome, C., Schoenherr, T., & Kaesser, M. (2013). Ambidextrous governance in supply chains:

- The impact on innovation and cost performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(4), 59–80.
- Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. *Doctoral Thesis, Acta Universitatis Lappeenrantaensis*.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bonjean, C., & Grimes, M. (1970). Bureaucracy and alienation: A dimensional approach. *Social Forces*, 48(3), 365–373.
- Boon, S., & Holmes, J. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. *Cooperation and Prosocial Behaviour*, 190–211. Cambridge University Press.
- Bortolotti, T., Danese, P., Flynn, B., & Romano, P. (2015). Leveraging fitness and lean bundles to build the cumulative performance sand cone model. *International Journal of Production Economics*, 162, 227–241.
- Boukerche, A., & Li, X. (2005). An agent-based trust and reputation management scheme for wireless sensor networks. In *Global Telecommunications Conference. IEEE GLOBECOM*, 1857–1861.
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118.
- Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Briz de Felipe, T., & García García, A. (2008). Situación actual y nuevos retos de la distribución minorista de productos ecológicos en España. *Agroalimentaria*, 14(26), 63-71.
- Briz, J., & De Felipe, I. (2011). La cadena de valor agroalimentaria. Análisis internacional de casos reales. *Editorial Agrícola Española S.A.*
- Bromiley, P., & Cummings, L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 219–247. JAI Press, Greenwich.
- Bromily, P., & Cummings, L. (1992). Transaction costs in organizations with trust. *Working Paper No. 28, Strategic Management Research Center, University of Minnesota*.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K and

References

- Long, J, Eds., *Testing Structural Equation Models*, California: Sage.
- Brunner, D., Staats, B., Tushman, M., & Upton, D. (2008). Wellsprings of creation: How perturbation sustains exploration in mature organizations. *Harvard Business School Working Paper*, 09–011.
- Burgelman, R. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2, 239–262.
- Burgelman, R. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325–357.
- Burgers, J., Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 206–220.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Institute.
- Burton, M., O'Reilly, C., & Bidwell, M. (2012). Management systems for exploration and exploitation: The micro-foundations of organizational ambidexterity. In *Annual meetings of the Academy of Management*. Boston.
- Butler, J. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.
- Calder, B. (1977). An attribution theory of leadership. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, 179–204. Chicago: St. Clair.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Wisconsin: ASQC/Quality Resources.
- Caniëls, M., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1098–1119.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Carlson, D., & Perrewé, P. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513–540.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision

- quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 441–453.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31–54.
- Caspin-Wagner, K., Ellis, S., & Tishler, A. (2012). Balancing exploration and exploitation for firm's superior performance: The role of the environment. In *Annual meetings of the Academy of Management*.
- Cegarra-Navarro, J. (2007). Linking exploration with exploitation through relationship memory. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 333–353.
- Chang, Y. (2015). Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 21(4), 517–533.
- Chang, Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17.
- Chen, M., Lin, H., & Michel, J. (2010). Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1410–1430.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60, 385–394.
- Cho, J., Chan, K., & Adali, S. (2015). A Survey on Trust Modeling. *ACM Computing Surveys*, 48(2), 1–28.
- Chowdhury, S. (2005). The role of affect-and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310–326.
- Clark, M., Mills, J., & Corcoran, D. (1989). Keeping track of needs and inputs of friends and strangers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(4), 533–542.
- Clegg, S., Pitsis, T., Rura-Polley, T., & Marosszeky, M. (2002). Governmentality matters: Designing an alliance culture of interorganizational collaboration for managing projects. *Organization Studies*, 23(3), 317–337.
- Cohen, M., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554–568.
- Colbert, A., Kristof-Brown, A., Bradley, B., & Barrick, M. (2008). CEO transformational

References

- leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1), 81–96.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, S95–S 120.
- Coleman, J. (1990). Foundations of social theory. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Connelly, C., & Kelloway, K. (2002). Predictions of knowledge sharing in Bangladesh. *MS Thesis, Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, ON.*
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Cook, K., & Schilke, O. (2010). The role of public, relational and organizational trust in economic affairs. *Corporate Reputation Review*, 13(2), 98–109.
- Cooray, J., & Ratnatunga, S. (2001). Buyer–supplier relationships: A case study of a Japanese and Western alliance. *Long Range Planning*, 34, 727–740.
- Costa, A., Roe, R., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244.
- Costigan, R., Iiter, S., & Berman, J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Management Issues*, 10(3), 303–317.
- Cottrell, T., & Nault, B. (2004). Product variety and firm survival in the microcomputer software industry. *Strategic Management Journal*, 25(10), 1005–1025.
- Covin, J., & Slevin, D. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217–234.
- Cowan, R., David, P., & Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 211–253.
- Cowan, R., & Foray, D. (1997). The economics of codification and the diffusion of knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 6(3), 595–622.
- Craig, T. (1995). Achieving innovation through bureaucracy: lessons from the Japanese brewing

- industry. *California Management Review*, 38(1), 8–36.
- Creed, W., & Miles, R. (1996). Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks' SAGE Publications.
- D'Souza, D., Sigdyal, P., & Struckell, E. (2017). Relative ambidexterity: A measure and a versatile framework. *The Academy of Management Perspectives*, 31(2), 124–136.
- Da Silva Souza, C., & Wünsch Takahashi, A. (2017). Dynamic capabilities and organizational ambidexterity: Case study of a brazilian private higher learning institution. *The International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities. Valladolid, Spain*, 1–16.
- Daft, R., & Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(3), 554–571.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.
- Das, T., & Teng, B. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Daugherty, P., Stank, T., & Rogers, D. (1992). The impact of formalization on warehousing firms. *The International Journal of Logistics Management*, 3(2), 49–62.
- Davis, J., Eisenhardt, K., & Bingham, C. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413–452.
- Davis, J., Schoorman, F., Mayer, R., & Tan, H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563–576.
- De Boer, M., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (1999). Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex. *Journal of Management Studies*, 36(3), 379–398.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. (2013). Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation.

References

- Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(3), 505–537.
- De Jong, B., Dirks, K., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134 – 1150.
- De Rond, M. (2003). Strategic alliances as social facts. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.
- Deming, W. (1986). *Out of crisis, centre for advanced engineering study*. Massachusetts: Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, 34(10), 574–581.
- Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 14–31.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265–279.
- Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict. *New Haven, CT: Yale University Press*.
- Dewar, R., Whetten, D., & Boje, D. (1980). An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routineness. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 120–128.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
- DiPaola, M., & Hoy, W. (2001). Formalization, conflict, and change: Constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*, 15(5), 238–244.
- Dirks, K. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445–455.
- Dirks, K. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
- Dirks, K., & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.

- Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications. Los Angeles, CA.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management, 16*(1), 49–64.
- Dougherty, D., & Corse, S. (1995). When it comes to product innovation, what is so bad about bureaucracy? *Journal of High Technology Management Research, 6*(1), 55–76.
- Du, J., & Williams, C. (2017). Innovative projects between MNE subsidiaries and local partners in China: Exploring locations and inter-organizational trust. *Journal of International Management, 23*(1), 16–31.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization, 1*, 167–188.
- Dyer, B., & Song, X. (1998). Innovation strategy and sanctioned conflict: A new edge in innovation? *Journal of Product Innovation Management, 15*(6), 505–519.
- Dyer, J., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science, 14*(1), 57–68.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., & Peteraf, M. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management, 20* (SUPP. 1).
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10/11), 1105–1121.
- Eisenhardt, K., & Tabrizi, B. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly, 40*(1), 84–110.
- Elangovan, A., & Shapiro, D. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management Review, 23*, 547–566.
- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2016). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation, 60*, 29–38.
- Eva, N., Prajogo, D., & Cooper, B. (2017). The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation.

References

- International Journal of Manpower*, 38(2), 274–287.
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., & Van Looy, B. (2008). Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053–1078.
- Faes, W., & Matthyssens, P. (1998). Managing purchasing coordination: How to build an effective intra-company relationship. In *Supply strategies: Concepts and practice at the leading edge: Proceedings of the 7th International Annual IPSERA Conference* (pp. 204–215). London.
- Fainshmidt, S., & Frazier, M. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550–566.
- Farris, G., Senner, E., & Butterfield, D. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*, 12(2), 144–157.
- Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46, 687–724.
- Feldman, M., & Pentland, B. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Fernandez Martinez, M. (2013). La confianza como instrumento de analisis en la cadena de valor alimentaria. *Tesis doctoral. Universidad Politecnica de Madrid*, 1–327.
- Ferrin, D., Dirks, K., & Shah, P. (2006). Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 870–883.
- Ford, J., & Slocum, J. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. *Academy of Management Review*, 2(4), 561–575.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 28, 39–50.
- Fortuin, F., Batterink, M., & Omta, S. (2007). Key success factors of innovation in multinational agrifood prospector companies. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(4), 1–24.
- Foss, K. (2001). Organizing technological interdependencies: A coordination perspective on the firm. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 151–178.
- Foss, N., Lyngsie, J., & Zahra, S. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management*

- Journal*, 34(12), 1453–1471.
- Foss, N., Lyngsie, J., & Zahra, S. (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32–60.
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Work, power and trust relations*. London: Faber Ltd.
- Fréchet, M., & Goy, H. (2017). Does strategy formalization foster innovation? Evidence from a French sample of small to medium-sized enterprises. *M@n@gement*, 20(3), 266–286.
- Fredrickson, J. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *The Academy of Management Review*, 11(2), 280–297.
- Fryxell, G., Dooley, R., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: The interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865–886.
- Fu, L., Liu, Z., & Liao, S. (2018). Is distributed leadership a driving factor of innovation ambidexterity? An empirical study with mediating and moderating effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 388–405.
- Fuoli, M., Van de Weijer, J., & Paradis, C. (2017). Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. *Public Relations Review*, 43(4), 645–660.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, 290–303.
- Gabler, C., Ogilvie, J., Rapp, A., & Bachrach, D. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379–392.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 213–237. New York, NY: Basil Blackwell.
- Ganesh, S., & Joseph, J. (2011). Exploring perceived organisational formalisation and performance review system complexity as predictors of executive alienation in performance review systems. *IIMB Management Review*, 23(4), 197–207.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. In R. Bachmann and A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and

References

- experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113–137.
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A Longitudinal study. In *Annual meetings of the Academy of Management*, 1-6.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91–112.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gillespie, N. (2011). Chapter 17 Measuring trust in organizational contexts: An overview of survey-based measures. In *Handbook of Research Methods on Trust* (pp. 175–188).
- Gilson, L., & Shalley, C. (2004). A little creativity goes a long way: an examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470.
- Glasow, P. (2005). Fundamentals of survey research methodology. *Mitre*. Washington C3 Center McLean, Virginia, 18, 1-27.
- Goosen, M., Bazzazian, N., & Phelps, C. (2012). Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity. In *Annual meetings of the Academy of Management*.
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press Patterns of Industrial Bureaucracy.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Grant, R., & Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61–84.
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229–245.
- Grimaldi, R., & Torrissi, S. (2001). Codified-tacit and general-specific knowledge in the division of labour among firms: A study of the software industry. *Research Policy*, 30, 1425–1442.

- Gschwantner, S., & Hiebl, M. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control*, 1–34.
- Gualandris, J., Legenvre, H., & Kalchschmidt, M. (2018). Exploration and exploitation within supply networks: Examining purchasing ambidexterity and its multiple performance implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 667–689.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2014a). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559–582.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349–364.
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014b). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review*, 43(1), 96–115.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85–112.
- Gulati, R., & Nickerson, J. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688–708.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2–3), 165–190.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289–320.
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 366–376.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). Multivariate data analysis. *Pearson New International Edition*, 7th editio, 1–734.
- Hall, R., Johnson, N., & Haas, J. (1967). Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903–912.
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new

References

- ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'administration*, 25(4), 335–349.
- Hartline, M., Maxham, J., & McKee, D. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
- Hartmann, E., Kerkfeld, D., & Henke, M. (2012). Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), 22–34.
- Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), 343–382.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Heckman, R. (1999). Organizing and managing supplier relationships in information technology procurement. *International Journal of Information Management*, 19(2), 141–155.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations* (John Wiley). Oxford: Blackwell Publishing.
- Helfat, C., & Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 3(11), 1243–1250.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15, 63–84.
- Hendry, J. (2002). The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives. *Academy of Management Review*, 27(1), 98–113.
- Hensmans, M., & Johnson, G. (2007). Can history be a dynamic capability? Traditions of imprinted dynamic capabilities of transformation. In *Annual meetings of the Academy of Management*. Philadelphia.
- Hernan-Gómez Barahona, J., Guerras Martín, L., García-Tenorio Ronda, J., & De la Fuente Sabaté, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Editorial Aranzadi.
- Hill, C., & Rothaermel, F. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *The Academy of Management Review*, 28(2), 257–274.
- Hill, S., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931.

- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C., & Tsai, P. (2018). Exploitation and exploration climates' influence on performance and creativity: Diminishing returns as function of self-efficacy. *Journal of Management*, *44*(3), 870–891.
- Ho, R. (2006). Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS. *Chapman & Hall/CRC*, 1–403.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, *15*(1), 70–81.
- Hong, K., Yu, G., & Hyun, E. (2018). Understanding ambidexterity at the individual level: Task assignment perspective. *Computational and Mathematical Organization Theory*, *24*(1), 34–50.
- House, R., & Rizzo, J. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, *56*(5), 388–396.
- Hoy, W., & Sweetland, S. (2001). Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, *37*(3), 296–321.
- Hrebiniak, L. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, *17*, 649–62.
- Hsu, C., Lien, Y., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, *48*(1), 58–67.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A Seven-Nation study. *Organization Science*, *14*(1), 81–90.
- Hult, G., & Ferrell, O. (1997). A global learning organization structure and market information processing. In *Journal of Business Research*, *40*, 155–166.
- Hult, G., Ketchen, D., & Chabowski, B. (2007). Leadership, the buying center, and supply chain performance: A study of linked users, buyers, and suppliers. *Industrial Marketing Management*, *36*(3), 393–403.
- Hunter, S., Cushenbery, L., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation:

References

- Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1183–1195.
- Ikhsan, K., Almahendra, R., & Budiarto, T. (2017). Contextual ambidexterity in SMEs in indonesia: A study on how it mediates organizational culture and firm performance and how market dynamism influences its role on firm performance. *International Journal of Business and Society*, 18(2), 369–390.
- Ireland, D., Hitt, M., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. (2008). Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337–1355.
- Jansen, J., Andriopoulos, C., & Tushman, M. (2013). Organizing for ambidexterity: Founding, developing and revitalizing dynamic capabilities over time. *Working Paper, Erasmus University*.
- Jansen, J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286–1303.
- Jansen, J., Tempelaar, M., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009a). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
- Jansen, J., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *The Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015.
- Jansen, J., Vera, D., & Crossan, M. (2009b). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.
- Jap, S., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.

- Jensen, A., & Clausen, T. (2017). Origins and emergence of exploration and exploitation capabilities in new technology-based firms. *Technological Forecasting and Social Change*, *120*, 163–175.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305–360.
- Johari, J., & Yahya, K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance construct: A proposed framework. *International Journal of Business and Management*, *43*(1), 145–152.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, *21*, 278–89.
- Johnson, M., & Auh, S. (1998). Customer satisfaction, loyalty, and the trust environment. *Advances in Consumer Research*, *25*(1), 15–20.
- Jones, G., & George, J. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, *23*, 531–546.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1989). *A guide to the program and application*. SPSS Inc, Chicago.
- Jørgensen, B., & Messner, M. (2009). Management control in new product development: The dynamics of managing flexibility and efficiency. *Journal of Management Accounting Research*, *21*, 99–124.
- Juillerat, T. (2010). Friends, not foes?: Work design and formalization in the modern work context. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2–3), 216–239.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 299–312.
- Junni, P., Sarala, R., Tarba, S., Liu, Y., & Cooper, C. (2015). Guest editors' introduction: The role of human resources and organizational factors in ambidexterity. *Human Resource Management*, *54*(1), s1–s28.
- Kakabadse, A. (1986). Organizational alienation and job climate a comparative study of structural conditions and psychological adjustment. *Small Group Research*, *17*(4), 458–471.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, *19*(5), 463–471.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation

References

- in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582–602.
- Kang, S., & Snell, S. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1183–1194.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Kauppila, O. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312.
- Kauppila, O. (2015). Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151–167.
- Kenney, J., & Gudergan, S. (2006). Knowledge integration in organizations: An empirical assessment. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 43–58.
- Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49, 337–365.
- Khandwalla, P. (1977). The design of organizations. *Houghton Mifflin Harcourt P.*
- Kidron, A., Tzafrir, S., & Meshoulam, I. (2016). All we need is trust: Trust and human resource management. *Team Performance Management*, 22(3/4), 139–155.
- Knott, A. (1996). Do managers matter. *Unpublished Dissertation, UCLA.*
- Kodish, S. (2017). Communicating organizational trust: An exploration of the link between discourse and action. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 347–368.
- Koestler, A. (1967). *The ghost in the machine*. London: Hutchinson.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413–427.
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), 293–316.
- Kovač, J., & Jesenko, M. (2010). The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal for East European Management Studies*, 9–33.

- Kramer, R. (1993). Cooperation and organizational identification. In J. K. Murnighan (Eds.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 244–268.
- Kramer, R. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598.
- Kramer, R., Brewer, M., & Hanna, B. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, 357–389. Thousand Oaks: Sage.
- Krasman, J. (2014). Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 470–488.
- Kreps, D. (1997). The interaction between norms and economic incentives: Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *The American Economic Review*, 87(2), 359–364.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. (2006). When does trust matter to alliance performance? *The Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Kristal, M., Huang, X., & Roth, A. (2010). The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415–429.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477.
- Langfred, C. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385–399.
- Langley, A. (1988). The roles of formal strategic planning. *Long Range Planning*, 21(3), 40–50.
- Laplume, A., & Dass, P. (2012). Exploration and exploitation for various stages of firm growth through diversification. *Annual Meetings of the Academy of Management*.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network- theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lau, C., & Tan, S. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171–186.
- Lau, D., & Liden, R. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders' blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130.

References

- Laugen, B., & Boer, H. (2008). Continuous innovative practises and operational performance. *International Journal of Technology Management*, 44(3/4), 338–353.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance Formation. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Lee, J., Lee, J., & Lee, H. (2003). Exploration and Exploitation in the presence of network externalities. *Management Science*, 49(4), 553–570.
- Lee, K., Woo, H., & Joshi, K. (2017). Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis. *European Management Journal*, 35(2), 249–260.
- Lee, S., & Rha, J. (2016). Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: Building a resilient supply chain. *Management Decision*, 54(1), 2–23.
- Leonardi, P. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147–168.
- Leonardi, P., & Barley, S. (2008). Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing. *Information and Organization*, 18(3), 159–176.
- Levinthal, D., & Fichman, M. (1988). Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships. *Administrative Science Quarterly*, 33, 261–270.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95–112.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker, J. Z. Rubin, & Associates (Eds.), *Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, 133–173. San Francisco: Jossey–Bass.
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In Kramer, R.M and Tyler, T.R (Ed.). *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and*

- Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 114–139.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Lewicki, R., Tomlinson, E., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022.
- Lewin, A., Long, C., & Carroll, T. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535–550.
- Lewis, J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Li, C. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874–896.
- Li, C., Chu, C., & Lin, C. (2010). The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1186–1197.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. (2005). Development and validation of a measurement for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23, 618–41.
- Li, Y., & Huang, J. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125–1132.
- Lin, C., Peng, C., & Kao, D. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752–772.
- Lin, H., Dang, T., & Liu, Y. (2016). CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 981–1008.
- Lin, H., McDonough, E., Lin, S., & Lin, C. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262–278.
- Lin, H., & Shih, C. (2008). How executive SHRM system links to firm performance: The perspective of upper echelon and competitive dynamics. *Journal of Management*, 34(5),

References

- 853–881.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53(10), 1645–1658.
- Liu, X., & Xie, Y. (2014). Exploratory innovation, exploitative innovation and firm performance: Moderating effect of organizational structure and slack resources. *In Management of Engineering & Technology (PICMET), 2014 Portland International Conference on IEEE*, 861–869.
- Liu, Y., Liao, Y., & Li, Y. (2018). Capability configuration, ambidexterity and performance: Evidence from service outsourcing sector. *International Journal of Production Economics*, 200, 343–352.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27, 294–309.
- Lloria, M. B. (2004). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. un estudio empírico en las grandes empresas españolas. *Tesis Doctoral. Universitat de Valencia*, 1–431.
- Lorenz, E. (1991). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. *In D. Gambetta (Ed.), Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Oxford' Basil Blackwell Ltd.*
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 1–27.
- Lucena Cobos, B., Cáceres Clavero, F., Cruz Gómez, J., & Méndez Rodríguez, M. (2004). Sistemas de certificación de la calidad en el sector agroalimentario español. *Distribución y Consumo*, 76, 23–39.
- Luhmann, N. (1979). Trust and power. *Chichester, United Kingdom: John Wiley and Sons, Inc.*
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. *In D. G. Gambetta (Ed.), Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 94–107. New York: Basil Blackwell.
- Lui, S., & Ngo, H. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-

- equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471–485.
- Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 43(5), 1553–1577.
- Lusch, R., & Brown, J. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 60, 19–38.
- Macneil, I. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*. London: Yale University Press.
- Magkos, F., Arvaniti, F., & Zampelas, A. (2006). Organic food: buying more safety or just peace of mind? A critical review of the literature. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 46(1), 23–56.
- Malik, A., Singh, P., & Chan, C. (2017). High potential programs and employee outcomes: The roles of organizational trust and employee attributions. *Career Development International*, 22(7), 772–796.
- Manual básico de agricultura ecológica (2007). Unidad 1. La agricultura ecológica. Retrieved July 13, 2017, from http://www.ciencias-marinas.uvigo.es/bibliografia_ambiental/agricultura_ecologica/Manual_Agricultura_Ecoloxica.pdf
- MAPAMA. (2017). Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Retrieved from www.mapama.gob.es
- Marabelli, M., Frigerio, C., & Rajola, F. (2012). Ambidexterity in service organizations: Reference models from the banking industry. *Industry and Innovation*, 19(2), 109–126.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations (2nd Ed.)*. Malden, MA: Blackwell.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 435–456.
- Markides, C., & Charitou, C. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 22–36.
- Martín Cerdeño, V. (2010). Alimentos ecológicos. *Distribución y Consumo*, 112, 49–60.
- Martins Marques De Lima Rua, O., & Costa Araújo, J. (2016). Linking transformational

References

- leadership and organizational trust: Has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 43–62.
- Masini, A., Zollo, M., & Wassenhove, L. (2004). Understanding exploration and exploitation in changing operating routines: The influence of industry and organizational traits. *London Business School: Operations and Technology Management. Working Paper OTM (2004): 04-022*.
- Massey, G., & Kyriazis, E. (2007). Interpersonal trust between marketing and R&D during new product development projects. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1146–1172.
- Masten, S. (1996). Empirical research in transaction cost economics: Challenges, progress, and directions. In *Transaction Cost Economics and Beyond* (p. 43–64. Boston: Kluwer Academic Publishers).
- Mattes, J. (2014). Formalisation and flexibilisation in organisations - Dynamic and selective approaches in corporate innovation processes. *European Management Journal*, 32(3), 475–486.
- Mayer, K., & Argyres, N. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394–410.
- Mayer, R., & Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- McAllister, D. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McCarthy, I., & Gordon, B. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: A management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240–258.
- McDonough, E., & Leifer, R. (1983). Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of Management Journal*, 26, 727–735.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and

- recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23–63.
- Mcgrath, R. (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131.
- McGuigan, L. (2005). The role of enabling bureaucracy and academic optimism in academic achievement growth. *Doctoral Dissertation, The Ohio State University*.
- McNamara, P., & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, 10(4), 291–307.
- Medcof, J., & Song, L. (2013). Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2911–2926.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 820–831.
- Messersmith, J., & Guthrie, J. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241–264.
- Meyer, C., & Stensaker, I. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231.
- Meyer, J. (1983). Organizational factors affecting legalization in education. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 217–232. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J., Scott, W., & Deal, T. (1980). Institutional and technical sources of organizational structure explaining the structure of educational organizations. In *Conference on Human Service Organizations in the Behavioral Sciences* (p. 38).
- Michaels, R., Cron, W., Dubinsky, A., & Joachimsthaler, E. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376–383.
- Michaels, R., Dubinsky, A., Kotabe, M., & Un Lim, C. (1996). The effects of organizational

References

- formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japanese and Korean industrial salesforces. *European Journal of Marketing*, 30(7), 8–24.
- Miles, R., Snow, C., & Miles, G. (2000). The Future.org. *Long Range Planning*, 33 (3), 300–321. Elsevier Science Ltd.
- Milewicz, J., & Herbig, P. (1996). Differences in market signaling behavior between manufacturers and service firms. *Journal of Professional Services Marketing*, 14(2), 3–23.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *The Academy of Management Journal*, 30(1), 7–32.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). *Organizations: A quantum view*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Mintzberg, A. (1994). The rise and fall of strategic planning. *Hemel Hempstead: Prentice Hall*.
- Mintzberg, H. (1980). The structuring of organizations: A synthesis of research. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 547–552.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mitchell, W., & Singh, K. (1993). Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organization Science*, 4(2), 152–180.
- Molm, L., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396–1427.
- Mom, T., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). Understanding Variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*, 81–101.
- Moreno-Luzon, M.D. (2017). Chapter 35: Innovation and Ambidexterity. In Carayannis E (Eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (pp. 1–11).
- Moreno-Luzon, M.D., Gil-Marques, M., & Maceda-Lopez, B. (2017). The role of routines in developing organizational ambidexterity. *Paper Presented in the 8th Annual Conference of the European Decision Sciences Institute*, 1–29.
- Moreno-Luzon, M.D., & Lloria, M.B. (2008). The role of non-structural and informal mechanisms of integration and coordination as forces in knowledge creation. *British*

- Journal of Management*, 19(3), 250–276.
- Moreno-Luzon, M.D., & Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: Towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927–947.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20–38.
- Morris, J., & Steers, R. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50–57.
- Moschuris, S. (2008). Organizational participants in the make-or-buy process. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 143–153.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Belknap/Harvard University Press.
- Nelson, R., & Winter, S. (2002). Evolutionary theorizing in economics. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23–46.
- Nielsen, B., & Gudergan, S. (2012). Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. *International Business Review*, 21(4), 558–574.
- Nielsen, B., & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031–1056.
- Nikolas, R., & Miller, P. (1992). Political power beyond the state: The problematics of government. *British Journal of Sociology*, 43(2), 173–207.
- Ning, Y. (2017). Combining formal controls and trust to improve dwelling fit-out project performance: A configurational analysis. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1238 – 1252.
- Nobeoka, K., & Cusumano, M. (1997). Multiproduct strategy and sales growth: The benefits of rapid design transfer in new product development. *Strategic Management Journal*, 18(3), 169–186.
- Nooteboom, B. (1999). Inter-firm alliances: Analysis and design. London: Routledge.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450–465.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. (2nd Ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

References

- Nyhan, R., & Marlowe, H. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614–635.
- O’Leary-Kelly, S., & Vokurka, R. (1998). The empirical assessment of construct validity. *Journal Operational Management*, 16(4), 387–405.
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization*. *Harvard Business Review*.
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- O’Reilly, C.A., & Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Okhuysen, G., & Eisenhardt, K. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370–386.
- Organ, D., & Greene, C. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 237–252.
- Orlikowski, W. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Oxley, J. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 13, 387–409.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794–829.
- Patel, P., Messersmith, J., & Lepak, D. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442.
- Pavlou, P., & El Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pemer, F., Werr, A., & Bianchi, M. (2014). Purchasing professional services: A transaction cost view of the antecedents and consequences of purchasing formalization. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 840–849.
- Peng, D., Schroeder, R., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730–748.
- Peng, S., He, J., & Meng, Y. (2008). Reputation-based trust update in network environment. *In*

- Electronic Commerce and Security, 2008 International Symposium on IEEE*, 118–123.
- Pennings, J., & Woiceshyn, J. (1987). A typology of organizational control and its metaphors. In S. B. Bacharach & S. M. Mitchell (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 75–104. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pentland, B., Feldman, M., Becker, M., & Liu, P. (2012). Dynamics of organizational routines: A generative model. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484–1508.
- Pentland, B., & Hærem, T. (2015). Organizational routines as patterns of action: Implications for organizational behavior. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2:465–87.
- Perrow, C. (1986). Reviews of complex organizations. A critical essay. *The Academy of Management Review*, 12(2), 381–385.
- Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 84–98.
- Pertusa-Ortega, E.M., Zaragoza-Sáez, P., & Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, 63(3), 310–320.
- Phene, A., Tallman, S., & Almeida, P. (2012). When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation? *Journal of Management*, 38(3), 753–783.
- Piao, M. (2010). Thriving in the new: Implication of exploration on organizational longevity. *Journal of Management*, 36(6), 1529–1554.
- Pierce, J., & Delbecq, A. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27–37.
- Podsakoff, P., Williams, L., & Todor, W. (1986). Effects of organizational formalization on alienation among professionals and nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29(4), 820–831.
- Pogrebnyakov, N., Kristensen, J., & Gammelgaard, J. (2017). If you come, will they build it? The impact of the design and use of a performance management system on researcher motivation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 43, 67–82.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.

References

- Porter, L., Lawler, E., & Hackman, J. (1975). Behavior in organizations. *New York: McGraw-Hill*.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, T., & Lilly, B. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361–376.
- Pressey, A., Winklhofer, H., & Tzokas, N. (2009). Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 214–226.
- PRODESCON. (2017). Definición y evaluación de estrategias de potenciación de la capacidad de interlocución y vertebración del sector de la producción ecológica de España. *Gobierno de España, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente*, 1–224.
- Pugh, D., & Hickson, D. (1976). *Organization structure in its context*. Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
- Pugh, D., Hickson, D., & Hinings, C. (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 115–126.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., Macdonald, K., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289–315.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 13(1), 65–105.
- Puranam, P., & Vanneste, B. (2009). Trust and governance: Untangling a tangled web. *Academy of Management Review*, 34(1), 11–31.
- Purser, R., & Pasmore, W. (1992). Organizing for learning. In Woodman, R. y Pasmore, W., *Research in Organizational Change and Development*, 6, 37–114.
- Rahmann, G., Reza Ardakani, M., Bärberi, P., Boehm, H., Canali, S., Chander, M., ... Zanolli, R. (2017). Organic Agriculture 3.0 is innovation with research. *Organic Agriculture*, 7(3), 169–197.
- Rahmat, I., & Shah Ali, A. (2010). The effects of formalisation on coordination and effectiveness of refurbishment. *Facilities*, 28(11/12), 514–525.
- Raisch, S. (2008). Balanced structures: Designing organizations for profitable growth. *Long*

- Range Planning*, 41, 483–508.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Brusoni, S. (2017). Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253–1284.
- Raynolds, L. (2004). The globalization of organic agro-food networks. *World Development*, 32(5), 725–743.
- Reganold, J., & Wachter, J. (2016). Organic agriculture in the twenty-first century. *Nature Plants*, 2(2), 15221.
- Rempel, J., Holmes, J., & Zanna, M. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95–112.
- Rich, G. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319–328.
- Ring, P. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business & Society*, 35(2), 148–175.
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Rothaermel, F., & Alexandre, M. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780.
- Rothaermel, F., & Deeds, D. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201–221.
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.

References

- Rousseau, D. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 521–540.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rozemeijer, F., Van Weele, A., & Weggeman, M. (2003). Creating corporate advantage through purchasing: Toward a contingency model. *The Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 4–13.
- Sako, M. (1994). Supplier relationship and innovation. In M. Dodgson, & R. Rothwell (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*, 242–268. Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Sampson, R. (2002). The role of lawyers in strategic alliances. *Case Western Law Review*, 53(4), 909–927.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Ramón-Jerónimo, M. (2012). Do suppliers' formal controls damage distributors' trust? *Journal of Business Research*, 65, 896–906.
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons*, 52(1), 45–55.
- Schminke, M., Ambrose, M., & Cropanzano, R. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *The Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294–304.
- Schnackenberg, A., & Tomlinson, E. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810.
- Schoorman, F., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Schulze, P., Heinemann, F., & Abedin, A. (2008). Balancing exploitation and exploration: Organizational antecedents and performance effects of ambidexterity. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6.
- Schweitzer, J., & Gudergan, S. (2011). Contractual complexity, governance and organisational form in alliances. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(1/2), 26–40.
- Schweitzer, M., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422–432.
- Scott, C. (1980). Interpersonal trust: A comparison of attitudinal and situational factors. *Human Relations*, 33(11), 805–812.

- Scott, W. (2014). *Institutions and organizations* (Fourth Edi). London: Sage Publication Series.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265.
- Shapiro, D., Sheppard, B., & Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365–377.
- Shapiro, S. (1987). The social control of impersonal trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623–658.
- Shenkar, O., & Zeira, Y. (1992). Role conflict and role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 55–75.
- Sheppard, B., & Sherman, D. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422–437.
- Sheppard, B., & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 140, 165.
- Shih, H., Chiang, Y., & Chen, T. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057–1073.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 14, 35–48.
- Shukla, M., & Jharkharia, S. (2013). Agri-fresh produce supply chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(2), 114–158.
- Sidhu, J., Volberda, H., & Commandeur, H. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41(6), 913–932.
- Siggelkow, N., & Rivkin, J. (2005). Speed and search: Designing organizations for turbulence and complexity. *Organization Science*, 16(2), 101–122.
- Simonin, B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20, 595–623.
- Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal*

References

- of Management Studies*, 46(4), 597–624.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.
- Sinden, J., Hoy, W., & Sweetland, S. (2004). Enabling school structures: Principal leadership and organizational commitment of teachers. *Journal of School Leadership*, 14(2), 195–210.
- Singh, K. (1997). The impact of technological complexity and interfirm cooperation on business survival. *Academy of Management Journal*, 40(2), 339–367.
- Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 27, 339–351.
- Sitkin, S. (1995). On the positive effects of legalization on trust. *Research on Negotiation in Organizations*, 5, 185–218.
- Sitkin, S., & Bies, R. (1993). The legalistic organization: Definitions, dimensions, and dilemmas. *Organization Science*, 4(3), 345–351.
- Sitkin, S., & Bies, R. (1994). The legalization of organizations: A multitheoretical perspective. In S. B. Sitkin & R. J. Bies (Eds.), *The Legalistic Organization*, 19–49. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sitkin, S., & Roth, N. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392.
- Snizek, W., & Bullard, J. (1983). Perception of bureaucracy and changing job satisfaction: A longitudinal analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 275–287.
- Soler, F., Sánchez García, M., & Sanjuán, A. (2001). El sector productor de la agricultura ecológica en Aragón: Motivaciones y tipología. *Separata ITEA (Información Técnica Económica Agraria)*, 97(2), 89–105.
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2015). Organizational ambidexterity and performance: The role of inter-organizational relationships. *Informador Técnico. Universidad Del Valle*, 74–92.
- Song, J., Kim, H., & Kolb, J. (2009). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 20(2), 147–167.
- Sonnenberg, F. (1994). Trust me y trust me not. *Journal of Business Strategy*, 15(1), 14–16.

- Stene, E. (1940). An Approach to the Science of Administration. *American Political Science Review*, 34, 1124–1137.
- Stevens, F., Diederiks, J., & Philipsen, H. (1992). Physician satisfaction, professional characteristics and behavior formalization in hospitals. *Social Science & Medicine*, 35(3), 295–303.
- Stinchcombe, A. (2001). When formality works: Authority and abstraction in law and organizations. *Chicago: University of Chicago Press*.
- Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica (2017). Agricultura ecológica. Estadísticas. *Gobierno de España, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente*, 1–175.
- Suchman, L. (2007). *Human– machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge University Press.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (1989). *Using multivariate statistics*. 2nd ed., New York: Harper Collins.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tempelaar, M., & Van Den Vrande, V. (2012). Dynamism, munificence, internal and external exploration-exploitation and their performance effects. In *Annual meetings of the Academy of Management*.
- Thøgersen, J., Pedersen, S., Paternoga, M., Schwendel, E., & Aschemann-Witzel, J. (2017). How important is country-of-origin for organic food consumers? A review of the literature and suggestions for future research. *British Food Journal*, 119(3), 542–557.
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1–20.
- Tohrirovich, A., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334–350.
- Tunälv, C. (1990). Manufacturing strategies and decentralisation. *International Journal of Operations & Production Management*, 10(2), 107–119.

References

- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Tushman, M., & Smith, W. (2002). Organizational technology. *The Blackwell Companion to Organizations*, 386–414.
- Tushman, M., Smith, W., Wood, R., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366.
- Tyler, T. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556–568.
- Tzafir, S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.
- Uotila, J. (2018). Punctuated equilibrium or ambidexterity: Dynamics of incremental and radical organizational change over time. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 131–148.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221–231.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Vahlne, J., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26, 57–70.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Van der Valk, W., Sumo, R., Dul, J., & Schroeder, R. (2016). When are contracts and trust necessary for innovation in buyer-supplier relationships? A necessary condition analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), 266–277.
- Van Weele, A. (2010). *Purchasing and supply chain management. Analysis, strategy, planning and practice* (Fifth Edit). London: Cengage Learning.
- Venkatraman, N., Lee, C., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. In *Annual Meetings of the Academy of Management* (Vol. Unpublishe, pp. 1–45). Honolulu, Hawaii.

- Vlaar, P., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617–1638.
- Vlaar, P., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2007). Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: How alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures. *Organization Studies*, 28(4), 437–466.
- Volberda, H. (1998). Building the flexible firm. *Oxford:Oxford University Press*.
- Volberda, H., & Lewin, A. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111–2136.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153.
- Walker, O., & Ruekert, R. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *The Journal of Marketing*, 51(3), 15–33.
- Walrave, B., Romme, A., Van Oorschot, K., & Langerak, F. (2017). Managerial attention to exploitation versus exploration: Toward a dynamic perspective on ambidexterity. *Industrial and Corporate Change*, 26(6), 1145–1160.
- Walsh, J., & Dewar, R. (1987). Formalization and the organizational life cycle. *Journal of Management Studies*, 24(3), 215–231.
- Walton, R. (1985). Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality. *HRM Trends and Challenges*, 35–65.
- Walumbwa, F., & Hartnell, C. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153–172.
- Wang, H., & Li, J. (2008). Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34(5), 925–951.
- Wang, K., & Fulop, L. (2007). Managerial trust and work values within the context of international joint ventures in China. *Journal of International Management*, 13(2), 164–186.
- Wang, Y. (2016). Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 643–670.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford

References

- University Press. The Free Press.
- Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology. In G. Roth & Cl. Wittich, Eds.. London: University of California Press.
- Wei, Z., Yi, Y., & Yuan, C. (2011). Bottom-up learning, organizational formalization, and ambidextrous innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 314–329.
- Weick, K. (1995). Sensemaking in organizations. *London: Sage*.
- Weick, K. (2001). Making sense of the organization. *Oxford: Blackwell*.
- Welker, G., & De Vries, J. (2005). Formalising the ordering process to achieve responsiveness. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(4), 396–410.
- Westphal, J., Gulati, R., & Shortell, S. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366–394.
- Whitener, E. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389–404.
- Wicks, A., Berman, S., & Jones, T. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management Review*, 24, 99–116.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327–345.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377–396.
- Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. *New York: Free Press*.
- Williamson, O. (1985). The economic institutions of capitalism. *New York: Free Press*.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 30, 131–145.
- Winter, S. (1964). Economic natural selection and the theory of the firm. *Yale Economic Essays*, 4(1), 224–272.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as

- enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(5), 488–516.
- Wright, A. (2016). Organizational routines as embodied performatives: A communication as constitutive of organization perspective. *Organization*, 23(2), 147–163.
- Yang, H., & Atuahene-Gima, K. (2007). Ambidexterity in product innovation management: the direct and contingent effects on product development performance. In *Annual meetings of the Academy of Management*. Philadelphia.
- Yang, Z., Zhou, C., & Jiang, L. (2011). When do formal control and trust matter? A context-based analysis of the effects on marketing channel relationships in China. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 86–96.
- Yip, J., & Schweitzer, M. (2015). Trust promotes unethical behavior: Excessive trust, opportunistic exploitation, and strategic exploitation. *Current Opinion in Psychology*, 6, 216–220.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613.
- Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research*, 25(1), 93–112.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439–459.
- Yu, G., & Khessina, O. (2013). The role of exploration in firm survival in the worldwide optical library market, 1990-1998. In *Annual meetings of the Academy of Management*. 1-42.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285.

References

- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zahra, S., Yavuz, R., & Ucbasaran, D. (2006). How much do you trust me? The dark side of relational trust in new business creation in established companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 541–559.
- Zajac, E., & Olsen, C. (1993). From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131–145.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: John Wiley & Sons.
- Zand, D. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229–239.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76–92.
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–11.
- Zhang, C., Li, J., & Huang, Y. (2017). Sustaining relationships after opportunism and misunderstanding: The role of formalization and socialization. *Marketing Letters*, 28(2), 305–319.
- Zhang, F., Wei, L., Yang, J., & Zhu, L. (2018). Roles of relationships between large shareholders and managers in radical innovation: A stewardship theory perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 88–105.
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233–1256.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zucker, L. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.

Appendix A

In this appendix, we show the values of chi-square for all pair of construct. Chi-square differences range from 50.534 to 666.574, which indicate that all constructs are different from each other ($\Delta\chi^2 > 3.4$).

DESCRIPTION	UNCONSTRAINED		CONSTRAINED		DIFFERENCE
	d.f.	χ^2	d.f.	χ^2	
OT with EF	8	29.781	9	387.301	357.520
OT with CF	4	3.473	5	105.379	101.906
OT with EXT	13	26.392	14	692.966	666.574
OT with EXR	13	34.034	14	308.950	274.916
OT with SYN	13	22.735	14	323.907	301.172
EF with CF	4	14.243	5	64.777	50.534
EF with EXT	13	17.555	14	353.370	335.815
EF with EXR	13	7.156	14	340.581	333.425
EF with SYN	13	14.285	14	339.538	325.253
CF with EXT	8	9.805	9	102.098	92.293
CF with EXR	8	12.242	9	103.199	90.957
CF with SYN	8	9.083	9	107.921	98.838
EXT with EXR	19	39.080	20	244.655	205.575
EXT with SYN	19	28.973	20	338.443	309.470
EXR with SYN	19	105.219	20	207.984	102.765

Table A1. Discriminant validity.

Appendix B

In this appendix, we show the analysis of residuals for ambidexterity, square root of ambidexterity, ambidexterity (conventional operationalization), exploitation and exploration, respectively.

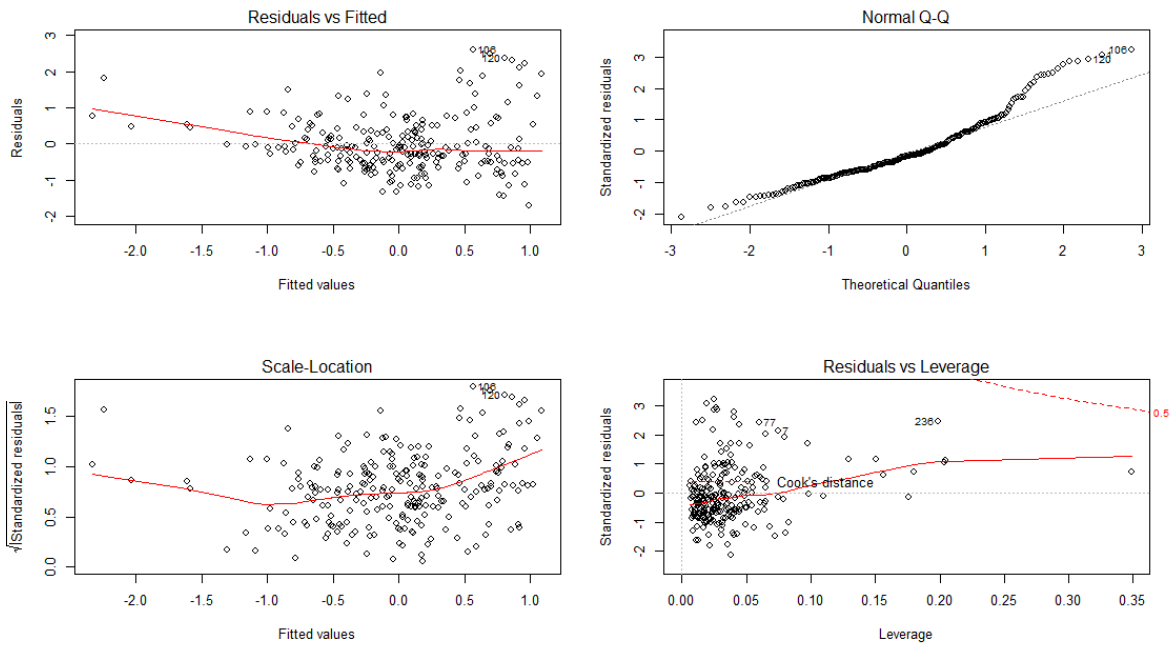


Figure B1. Multiple linear regression plots. Dependent variable: Ambidexterity.

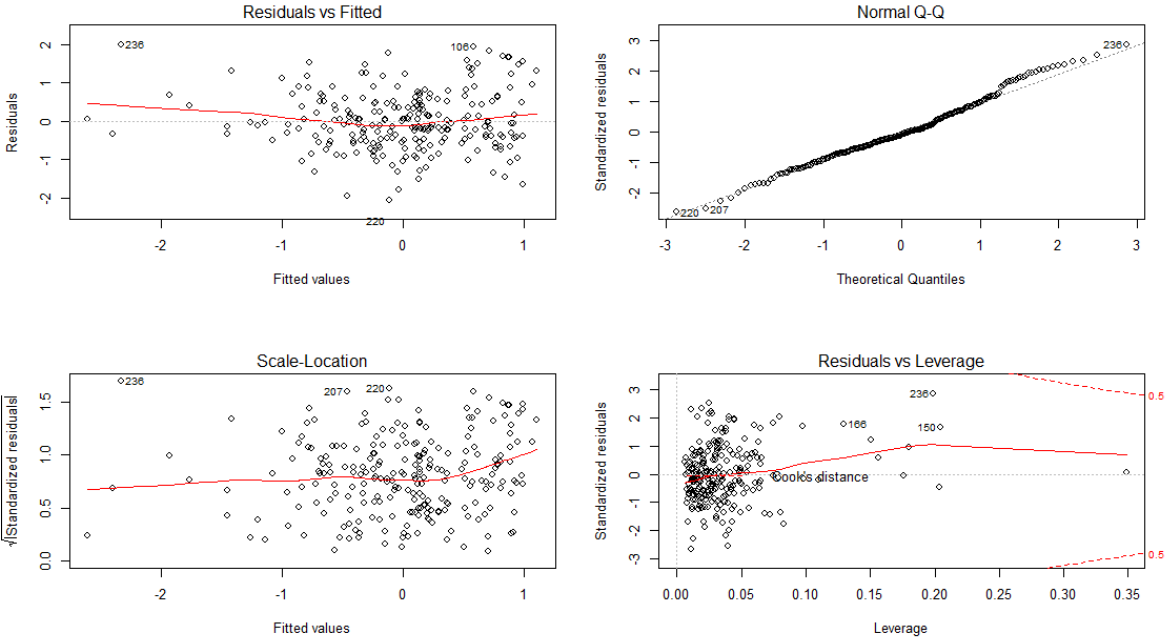


Figure B2. Multiple linear regression plots. Dependent variable: Square root of ambidexterity.

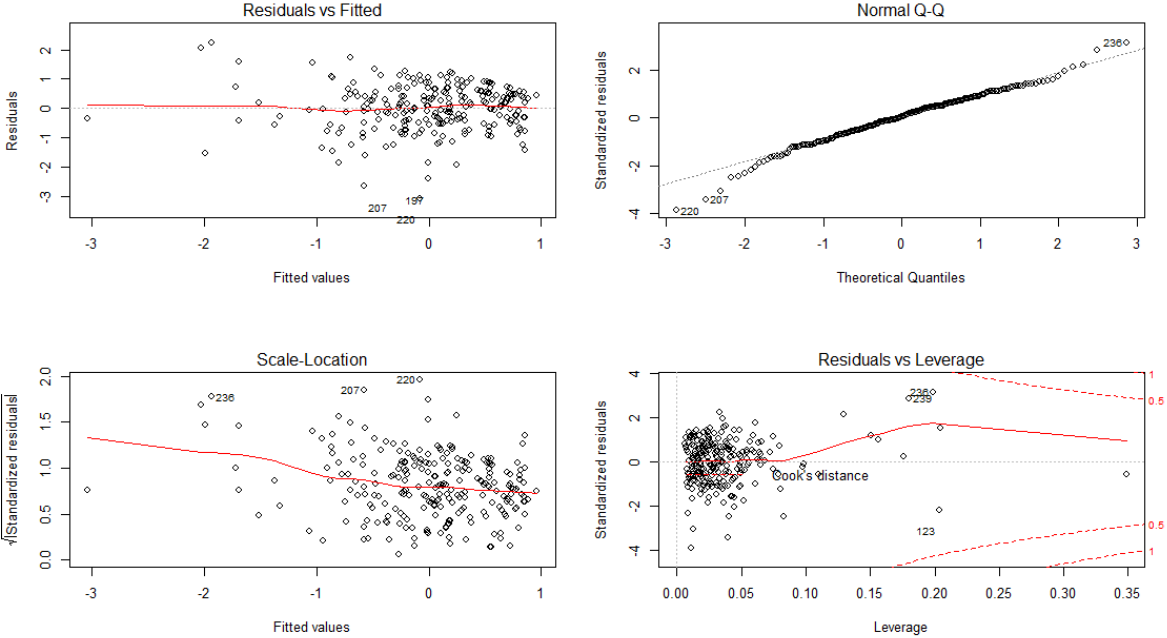


Figure B3. Multiple linear regression plots. Dependent variable: Ambidexterity (conventional operationalization).

Appendix

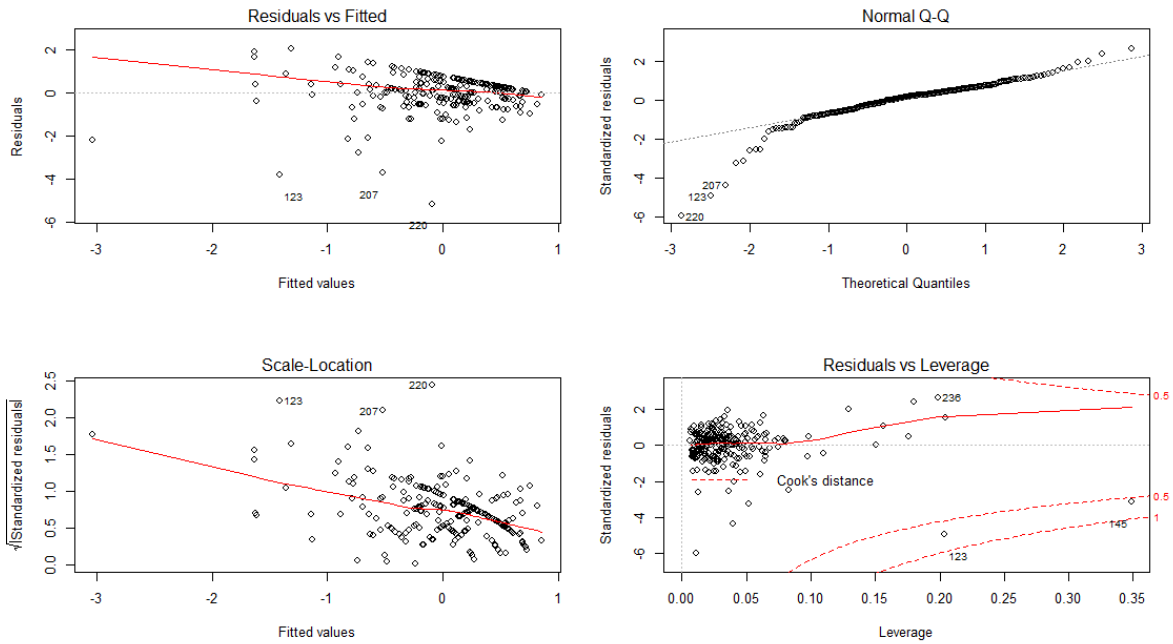


Figure B4. Multiple linear regression plots. Dependent variable: Exploitation.

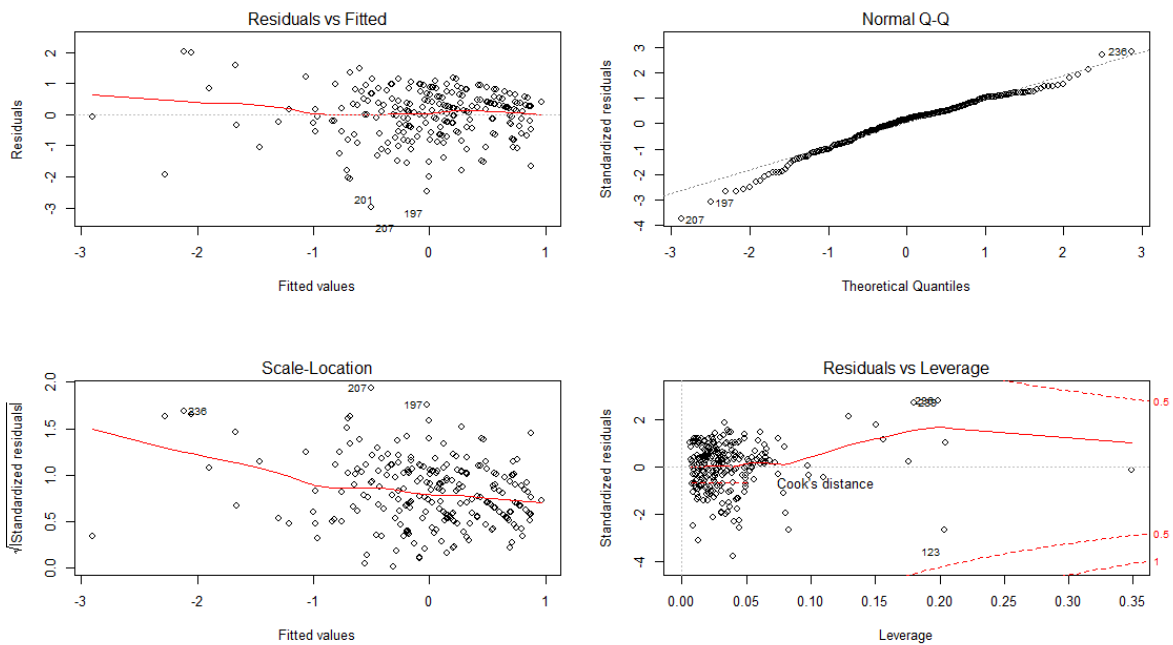


Figure B5. Multiple linear regression plots. Dependent variable: Exploration.