



Cognitive Diversity on The Senior Management Team and Its Impact on The Ambidextrous Organizations

Mora Pabón, Ricardo; Castellanos N., José Ever; Torres Gómez, Cristhian David

 Ricardo Mora Pabón 1
ricardo.mora@unad.edu.co
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Colombia

 José Ever Castellanos N. 2
jose.castellanos@unad.edu.co
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Colombia
Cristhian David Torres Gómez 3
jose.castellanos@unad.edu.co
Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Colombia

Revista Estrategia Organizacional
Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia
ISSN: 2339-3866
ISSN-e: 2539-2786
Periodicidad: Semestral
vol. 12, núm. 2, 2023
revista.ecacen@unad.edu.co

Recepción: 01 Febrero 2023
Aprobación: 18 Abril 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/133/1334502008/>

Resumen: *Introducción:* En el presente, las organizaciones administran desde la diversidad cognitiva y la aplicación de la ambidestreza organizacional (exploración y explotación). Esta aproximación es un movimiento innovador en las organizaciones, donde el multiculturalismo y las mismas necesidades del mercado propenden a exigencias cada vez más elevadas que las organizaciones deben satisfacer. *Metodología:* Para el caso puntual de Colombia y más profundamente en el sector del calzado a través de una investigación de caso múltiple se identifican las necesidades del sector, así como las oportunidades y el avance que ha tenido el mismo, reconociendo los altos directivos más importantes y las empresas que más generan innovación y cultura del sector. *Resultados:* La importancia de adaptarse a las exigencias del mercado para las tres compañías objeto de estudio, supone un reto muy importante, porque simplemente de ello radica su vida útil, si no hay la adaptación a la necesidad vigente del mercado corre peligro la estabilidad de las organizaciones.

Palabras clave: Ambidestralidad, Explotación, Exploración, Gestión, Diversidad Cognitiva, Equipos de Alta dirección.

Abstract: *Introduction:* At present, organizations manage from cognitive diversity and the application of organizational ambidexterity (exploration and exploitation). This approximation is an innovative movement in organizations, where Multiculturalism and the same market needs tend to increasingly higher demands that organizations must satisfy. *Methodology:* For the specific case of the country and more deeply in the footwear sector through a multiple case investigation, the needs of the sector are identified, as well as the opportunities and the progress that it has had, recognizing the most important senior managers and the companies that generate the most innovation and culture in the sector. *Results:* The importance of adapting to the demands of the market for the three companies under study represents a very important challenge, because this is simply what their useful life lies in. If there is no adaptation to the current needs of the market, the stability of the companies is in danger. the organizations.

Keywords: Ambidexterity, Exploitation, Exploration, Cognitive Diversity, Senior Management Teams.

INTRODUCCIÓN

El sector del calzado en el país ha sido muy importante a lo largo de los años, principalmente en Bogotá se conoce el barrio Restrepo como una zona de amplia influencia y desarrollo del sector del calzado, donde a su vez se han desarrollado los principales proveedores de empresas comercializadoras en Colombia. Este sector que genera un alto índice de exportación en los últimos años se ha visto relegado debido al excesivo ingreso de mercancía proveniente de China, con unos precios a los cuales no ha sido fácil competir.

Sumado a lo anterior el sector en el año 2020 y 2021 sintió el fuerte golpe de la pandemia del COVID 19, se hizo sumamente vulnerable y fue justo allí donde se genera la fuerte aceleración del uso de la tecnología, donde las estrategias y las alianzas entre organizaciones tomaron relevancia, sin duda alguna la diversidad cognitiva de los equipos de trabajo a través de sus ejecutivos principales lograron hallar soluciones y propuestas nuevas que le permitieran a las organizaciones perdurar y posicionarse mejor en el mercado y frente a las exigencias del mismo, entre tanto la ambidestreza aplicada a las organizaciones se convierte en una excelente estrategia de cara a la perdurabilidad de las organizaciones. Es a través de esta investigación la que permite analizar los efectos tanto positivos como negativos de la diversidad cognitiva y la ambidestralidad de las organizaciones aplicada.

En la presente época, y después de los desafíos surgidos a raíz de la pandemia, particularmente tras un complicado 2020 y un 2021 lleno de obstáculos, se ha observado un notable aumento en la producción y ventas de la industria del calzado en Bogotá. Según datos proporcionados por el DANE (2022), la producción experimentó un incremento del 42,2% entre enero y noviembre, mientras que las ventas aumentaron en un 38,6%. Esto pone de manifiesto que las empresas de calzado en Bogotá se encuentran inmersas en un proceso complejo de adaptación y competitividad.

La sostenibilidad y la competencia se han convertido en factores cruciales, especialmente porque mantener una tienda física se ha vuelto desafiante en el contexto de un crecimiento significativo de las ventas a través de canales en línea, respaldado por el impacto positivo del marketing digital en la promoción del comercio electrónico global, incluido el sector del calzado. En la actualidad, el mundo está firmemente en la era digital, y es esencial que las empresas se posicionen estratégicamente para destacar en un mercado cada vez más competitivo.

Ejemplos emblemáticos de esta transformación son las empresas gigantes como Amazon, propiedad de Jeff Bezos, líder en comercio electrónico en América, y Alibaba, propiedad de Jack Ma, líder en Asia. Estas empresas han influido significativamente en el comportamiento del consumidor, impulsando un mercado atractivo y dinámico con una amplia gama de productos y numerosos beneficios de compra rápida. Esto ha obligado a las empresas tradicionales a fortalecer su presencia en línea y adaptarse a esta nueva forma de interactuar con los consumidores.

La expansión de Amazon y Alibaba ha planteado un gran desafío para las pequeñas y medianas empresas que no estaban preparadas para competir en este entorno digital en constante evolución. Se ha demostrado

NOTAS DE AUTOR

- 1 Investigador de la Escuela ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Doctor (C) en Administración, Universidad del Rosario. Magister en Administración, Universidad de Los Andes. Investigador principal del grupo de investigación Fénix. Bogotá, Colombia. Calle 14 sur No. 14-23. Correo electrónico: ricardo.mora@unad.edu.co
- 2 Investigador de la Escuela ECACEN de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Doctor en Gestión, Universidad EAN - Colombia. Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Nebrija - España. Investigador principal del grupo de investigación Fénix. Bogotá, Colombia. Calle 14 sur No. 14-23. Correo electrónico: jose.castellanos@unad.edu.co
- 3 Magister en Administración de Organizaciones, Especialista en Gerencia Comercial, Ingeniero de Alimentos, y perteneciente al semillero de investigación FENIX.

que las empresas que han abrazado el marketing digital no solo han sobrevivido, sino que también han prosperado en un mercado previamente inexplorado. Por lo tanto, se vuelve esencial la implementación de modelos como el comercio electrónico (E-commerce) para mantenerse a la vanguardia y aprovechar al máximo las oportunidades digitales. Además, la adopción de la ambidestreza organizacional y la diversidad cognitiva en la alta dirección puede proporcionar un valor agregado significativo a las empresas y brindarles una ventaja competitiva sólida.

En el caso de las empresas de calzado en Bogotá, aquellas que tradicionalmente tenían tiendas físicas se han visto obligadas a innovar y aventurarse en el comercio electrónico para ampliar su alcance y llegar a un público más amplio, no solo en la ciudad, sino en todo el país, utilizando los Market Place disponibles en diversas plataformas digitales. Además, la aplicación de modelos de ambidestreza organizacional y la promoción de la diversidad cognitiva entre los altos ejecutivos han contribuido a un mejor posicionamiento en el mercado, como lo ejemplifican tres empresas de calzado en Bogotá.

Como contexto adicional, en 2018, el mercado de calzado en Colombia generó ingresos por valor de \$4,83 billones, lo que representó un aumento del 42% en comparación con los \$3,4 billones registrados en 2013. A pesar de este crecimiento en el valor comercializado, se observó una disminución en las unidades vendidas en los últimos cinco años, según datos proporcionados por el proveedor de investigación de mercado Euromonitor (Portafolio, 2018)

En este escenario, es relevante destacar que en el año 2013 se comercializaron un total de 107,9 millones de pares de calzado, sin embargo, para el año 2018 esta cifra experimentó una disminución del 29%, situándose en 76,8 millones de unidades vendidas. Es importante notar que la categoría de productos de calzado según Euromonitor engloba una amplia variedad de artículos, que incluyen zapatos formales, zapatillas deportivas, botas y pantuflas destinadas para niños, mujeres y hombres. En cuanto a las marcas líderes en este mercado, las tres principales fueron Adidas con una participación del 6%, seguida por Vélez con un 5,1% y Bosi con un 3,4%. Las posiciones cuatro y cinco fueron ocupadas por Payless ShoeSource y Bata, respectivamente, en términos de cuota de mercado (Portafolio, 2019).

Desde otra perspectiva, es importante destacar que según las estimaciones de Euromonitor, se prevé que el sector del calzado genere ingresos por valor de 6 billones de dólares para el año 2023. Esto representaría un aumento del 25% en comparación con los datos registrados en 2018, que ascendieron a 4,8 billones de dólares. En cuanto a la cantidad de unidades vendidas, se espera que alcance los 85,5 millones en los próximos cinco años, lo que equivale a un aumento del 11,3% con respecto a las cifras de ventas de 2018 (Portafolio, 2019).

De acuerdo con este resultado, la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), para el 2020, ACICAM observaba un aumento del interés de los consumidores por los productos informales, como los tenis deportivos y los sneakers, y reconocía un gran potencial en la industria de cuero y calzado en el departamento de Antioquia.

Sin embargo, la realidad demostró ser bastante diferente, ya que se evidenció una pérdida significativa en este segmento crucial del mercado. Según ACICAM, se estimó que el sector había sufrido una pérdida cercana a los \$300.000 millones. Esto se debió a que, mientras en 2019 se produjeron 270.000 pares de calzado, en el primer semestre de 2020, la producción se limitó a 100.000 pares (La República, 2020).

ACICAM también destacó la abundante producción de materia prima en el país, pero reconoció una dependencia de Asia en términos de innovación. Además, mencionó que los tratados de libre comercio habían proporcionado oportunidades para ingresar a los mercados de Europa y Estados Unidos, aunque señaló que estos mercados requerían una mayor oferta de productos en comparación con lo que se consumía y producía, subrayando así la necesidad de trabajar en el desarrollo del sector (LR, 2020).

Para el año 2021, las exportaciones de cuero, calzado y Marroquinería alcanzaron los \$167 Millones de dólares, lo que significó un aumento del 72,2% frente al 2020 de acuerdo con datos de Procolombia llegando a 69 destinos con 401 compañías. (Ministerio de industria y comercio, 2022)

METODOLOGÍA

Se empleó una metodología de investigación mixta que combina tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, de manera secuencial en el estudio de múltiples casos. Este enfoque se centra en la búsqueda, exploración y análisis sistemático de uno o varios casos, siendo esta práctica comúnmente asociada con la tradición cualitativa de investigación (Colin et al., 2016). En el contexto de la investigación social, el "caso" representa uno de los elementos fundamentales. Se trata de una entidad específica que sigue patrones de comportamiento consistentes y secuenciales, y se convierte en el objeto de estudio e indagación (Gundermann-Kröll, 2013). La noción de caso se utiliza tanto en la investigación cualitativa, donde se observa como una entidad en desarrollo, como en la investigación cuantitativa, donde se refiere al número de entidades dentro de una unidad de análisis, y se recopilan datos utilizando métodos estadísticos (Stake, 2005).

La aplicación del enfoque de estudio de caso múltiple en el contexto de la gestión empresarial enriquece la comprensión de los factores que influyen en los cambios en las empresas y en los nuevos modelos de negocio. En su enfoque instrumental, este método permite analizar cómo se relacionan diferentes aspectos de la organización, abarcando desde los procesos productivos y comerciales hasta las redes de colaboración y los procesos de innovación.

Selección del caso

Tabla 1. Selección de Caso

TABLA 1
Selección de Caso

Temas de Estudio	Dirigido a	Aplicado a
Diversidad Cognitiva	Ejecutivos de los 3 casos de estudio realizados	Organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de calzado
Ambidestreza Organizacional		

Elaboración propia.

Entrevista semiestructurada

En la búsqueda de una comprensión profunda de la dinámica de los equipos de alta dirección y su relación con la diversidad cognitiva, nuestra metodología de entrevista semiestructurada se centra en desentrañar la experiencia y las percepciones de líderes y ejecutivos en este ámbito. Con el propósito de arrojar luz sobre cómo la diversidad cognitiva puede influir en la toma de decisiones y la resolución de problemas en el contexto empresarial, nos adentramos en las experiencias pasadas y presentes de los entrevistados. A través de preguntas cuidadosamente diseñadas, exploramos situaciones específicas en las que la diversidad cognitiva ha desempeñado un papel clave y evaluamos cómo estos equipos han capitalizado esta diversidad para impulsar la innovación y la eficacia en sus operaciones.

Además, en nuestra indagación, nos sumergimos en el concepto de ambidestreza organizacional, una práctica empresarial esencial que implica el equilibrio entre la explotación de recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades. Para capturar ejemplos tangibles de cómo las organizaciones han abordado esta ambidestreza, empleamos preguntas específicas que invitan a los entrevistados a compartir experiencias y estrategias empleadas. Nos interesa comprender cómo estas empresas han mantenido un enfoque en la eficiencia operativa mientras fomentan la innovación y cómo han gestionado los desafíos inherentes a este equilibrio.

Finalmente, en consonancia con la metodología de investigación mixta mencionada previamente, exploramos la aplicación de este enfoque en la gestión empresarial. Las entrevistas se realizan con el objetivo de obtener información sobre la experiencia de los entrevistados con respecto a la investigación mixta y cómo esta ha contribuido a una comprensión más profunda de los desafíos relacionados con el cambio empresarial y la adopción de nuevos modelos de negocio. Las preguntas se formulan de manera estratégica para identificar ejemplos concretos en los que esta metodología ha arrojado luces sobre las dinámicas empresariales y cómo ha influido en la toma de decisiones estratégicas

Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad de los ejecutivos de las empresas de calzado que pertenecían a los estudios de caso. En las cuales se les preguntó:

Diversidad cognitiva

- ¿Qué conocen del concepto de diversidad cognitiva?
 - ¿Cuál es su concepción de la diversidad cognitiva en los equipos de alta dirección?
 - ¿Qué factores desarrollan o promueven la diversidad cognitiva de los equipos de alta dirección?
 - ¿Cómo se sabe que su organización tiene ejecutivos con diversidad cognitiva?
 - ¿Se ha seleccionado ejecutivos con diversidad cognitiva?
 - ¿Cómo mide los resultados organizacionales a partir de la diversidad cognitiva?

Organización ambidiestra

- Qué es la organización ambidiestra?
 - ¿Cómo se formula la estrategia de exploración?
 - ¿Cómo se implementa la estrategia de explotación?
 - ¿De qué manera se realiza el balance entre las estrategias de exploración y explotación?
 - ¿Qué factores facilitan la organización ambidiestra?
 - ¿Qué factores obstaculizan la organización ambidiestra?

De esta forma, las entrevistas se basan en un guion que contiene los aspectos demográficos, la diversidad cognitiva y la organización ambidiestra. Una vez identificado el tema de estudio a investigar, se elaboraron un conjunto de preguntas a partir de la revisión teórica y fue validado por dos investigadores de diversidad cognitiva y de ambidestreza organizacional.

Ahora bien, en nuestro enfoque cuantitativo de investigación, utilizamos un enfoque de encuesta en el que se recopilan datos estructurados de una población de equipos de alta dirección en empresas diversas. Las preguntas de la encuesta se diseñan para medir variables relacionadas con la diversidad cognitiva, como la variedad de habilidades cognitivas, antecedentes educativos y experiencias laborales en el equipo. Además, se recopila información sobre la toma de decisiones y la implementación de estrategias de ambidestreza. Estos datos cuantitativos se someten a análisis estadísticos rigurosos para identificar patrones y tendencias significativas.

Además, para medir la ambidestreza organizacional en el contexto cuantitativo, desarrollamos indicadores clave que evalúan la capacidad de una organización para equilibrar la explotación y la exploración. Estos indicadores se basan en datos financieros, métricas operativas y resultados estratégicos. Asimismo, evaluamos cómo la diversidad cognitiva en los equipos de alta dirección se relaciona con los niveles de ambidestreza organizacional utilizando técnicas estadísticas. Esto nos permite identificar si la diversidad cognitiva se asocia significativamente con un mayor grado de ambidestreza en las organizaciones.

Encuesta: Va dirigida a directivos de las 3 empresas objeto de estudio del sector del calzado en Bogotá, con la finalidad de identificar que tan inmersos están estos directivos en los términos de Diversidad cognitiva y Ambidestreza organizacional y si realmente logran su aplicación en la compañía, de la misma manera sirve

como insumo para identificar campos de acción a trabajar y fomentar su aplicación en las compañías de calzado en Bogotá. Para ello se creó un cuestionario de 18 preguntas.

REVISIÓN DOCUMENTAL

El año 2021 el sector del calzado fue el más impactado en el comercio minorista por la pandemia, ya que, según el Dane, entre enero y noviembre la categoría cayó 36,3%, frente al mismo periodo del 2019, además de la reducción de compras se registró una fuerte reconfiguración de la demanda, por lo que las categorías de preferencia cambiaron significativamente. (Godoy, 2021).

La presente investigación identifica que parte fundamental del éxito de las compañías es la diversidad cognitiva de sus ejecutivos, que tiene una asociación significativa con el intercambio de conocimientos y el intercambio de pensamientos asociado positivamente con la toma de decisiones del equipo. Los hallazgos de este estudio indican que el clima de equipo modera la relación entre la diversidad cognitiva y la ambidiestralidad. Además, se encuentra que el intercambio de conocimientos no es una mediación significativa en la relación entre la diversidad cognitiva y la innovación del equipo (Indarti, 2019). La diversidad aumentará la innovación dentro de los equipos, y no pocas veces, la diversidad inhibirá el surgimiento de la innovación en equipo (Knippenberg y Schippers, 2007; Knippenberg, 2017). La visión de la información o la toma de decisiones (Williams y O'Reilly, 1998) sugiere que cuando surjan equipos diversos, diferencias en información, conocimiento y perspectiva, lo que beneficiará el rendimiento del equipo.

Cuando los miembros de un equipo son diversos, la posibilidad de tener una perspectiva diferente también aumentará, tanto en forma de conocimiento, experiencia, que se convertirá en una colección de información que se integra mutuamente y sinergiza (Knippenberg, 2017).

Además, conforme la investigación que se ha desarrollado se evidencia que, en los años 2019, 2020 y 2021, la industria del calzado ha generado una serie de cambios significativos, como se ha venido abordando a lo largo de este proyecto de investigación, el sector del calzado reporto pérdidas en 2019 y 2020, teniendo una mejoría en 2021 y proyectándose a futuro seguir mejorando, data de esta situación se puede evidenciar a continuación en empresas representativas del sector.

Una de las empresas de calzado presentó un decrecimiento muy significativo en ventas, tenía un comportamiento constante a los largo de los últimos 4 años, pero en 2020 sus resultados no fueron los esperados, sin embargo su excelente administración le hizo dejar ganancias, esta empresa ambidiestra a desarrollado un proceso de innovación que le ha ayudado a ser sostenible y a pesar de las dificultades siguió generando ganancias, la compañía sigue un modelo de importaciones y exportaciones fortaleciendo lazos con los proveedores, la ambidestreza de la empresa se manifiesta en las entrevistas en profundidad donde se han identificado estrategias de acciones que conllevan a la explotación de los servicios actuales de manera eficaz y eficiente. Además, la exploración también es tenida en cuenta ya que la organización se prepara para el futuro buscando nuevos negocios y está buscando las necesidades futuras del mercado con respecto al tema de cueros y accesorios. Por otra parte, la diversidad cognitiva se evidencia en las diferentes consecuencias que se discuten cuando se van a tomar decisiones estratégicas por parte de sus ejecutivos y su impacto en el corto, mediano y largo plazo que se pueden dar en la organización.

La empresa presentó un decrecimiento muy significativo en ventas, en 2020 sus resultados no fueron los esperados, porque presento perdidas, esta empresa ambidiestra ha desarrollado un proceso de innovación que le ha ayudado a perdurar en el mercado y a pesar de las dificultades sigue vigente y es una de las más reconocidas del país, cabe destacar que esta compañía realiza fuertes transacciones en el comercio exterior, la empresa realiza el balance entre las estrategias de maximizar los negocios actuales por medio de la eficiencia y menor variabilidad y, de manera simultánea, buscar la innovación de cueros para las exigencias del mercado futuro.

Las empresas de calzado de esta investigación presentaron un decrecimiento muy significativo en ventas, lo que sin duda afecto el resultado de sus otros indicadores, en 2020 sus resultados no fueron los esperados,

porque presento pérdidas muy elevadas, lo que puso a la organización en una situación difícil, pero a pesar de las dificultades sigue vigente y es una de las más reconocidas con su marca Westland, quien además es líder en el mercado de calzado de seguridad.

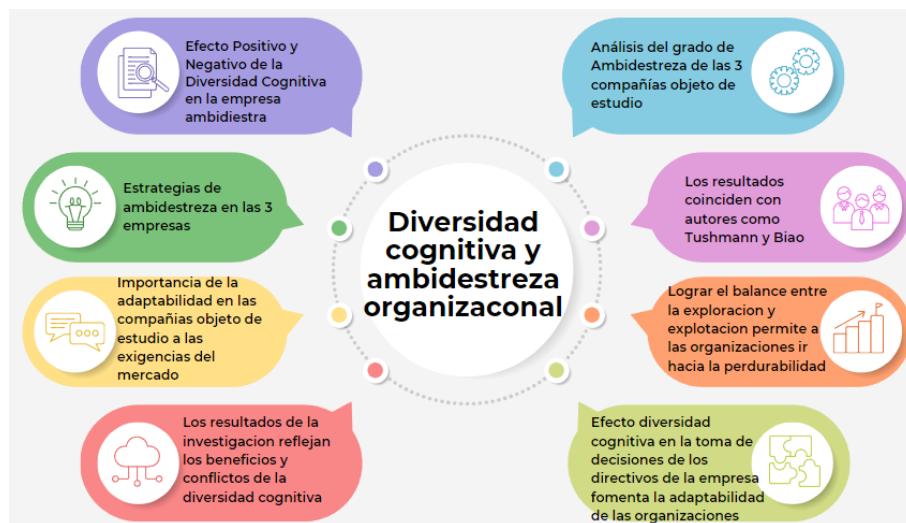
Un año muy difícil que llevo a una de estas empresas a reinventarse y buscar a través de la omnicanalidad llegar a más clientes, como bien lo ha relatado Portafolio las empresas entran en el contexto de la responsabilidad.

La segunda Organización es una empresa dedicada a la manufactura, venta y exportación de calzado, así como a la fabricación de otros productos y materias primas a través de sus filiales, para varias industrias y sectores tales como, adhesivos, Baldosín de Caucho para pisos, tapetes para automóvil y hogar e insumos de calzado, como parte de la nueva estrategia de internacionalización con su marca propia, ha establecido convenios con retailers virtuales, como Modalia.com en España, Amazon internacional y Spartoo, entre otros. (Litman, 2018).

La tercera organización es una empresa colombiana que opera en fabricación de Calzado. En sus últimos aspectos financieros reportó caída de ingresos netos de 29,71% en 2020. Su Activo Total registró crecimiento negativo de 11,86%.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente investigación se identifican los siguientes resultados parte del ejercicio de observación, así como de las visitas y entrevistas realizadas en las compañías, aplicando el estudio de caso múltiple para el análisis.



Elaboración propia

En primer lugar se evidencia los efectos positivos y negativos de la diversidad cognitiva en la empresa ambidiestra, esto sugiere que si bien la diversidad de pensamientos, creencias, experiencias de los ejecutivos es algo favorable para la toma de decisiones, se debe tener en cuenta que las conversaciones se tornan difíciles y en ocasiones toman un mayor tiempo para llegar a acuerdos, ya que cada ejecutivo defiende su posición y ceder no es su principal objetivo, por ello hace referencia a lo señalado por el autor Scott E. Page, que sin duda al sobreponerse al conflicto natural conllevará a la mejor toma de decisiones favoreciendo a la organización. Las 3 compañías ejercieron estrategias de ambidestreza muy importantes, cada una desde sus fortalezas explotaron sus habilidades y lograron mantenerse en el mercado que ya les es familiar, desde allí nace la suma de ingresos para nuevamente invertir, es importante resaltar que la pandemia aceleró un proceso que ya venían trabajando desde hace más de 3 años, la exploración que para las 3 empresas objeto de estudio radica su éxito en el comercio digital, algo antes explorado muy tenuemente, que hoy les permite trabajar de

la mano de compañías extranjeras de E-commerce, así como también la creación de sus plataformas virtuales, lo que les concede llegar a un nuevo mercado.

La importancia de adaptarse a las exigencias del mercado para las 3 compañías objeto de estudio, supone un reto muy importante, porque simplemente de ello radica su vida útil, si no hay la adaptación a la necesidad vigente del mercado corre peligro la estabilidad de las organizaciones, y las 3 compañías lo han entendido muy bien, pues las decisiones tomadas han sido asertivas y no solo han mejorado su participación y entendimiento del mercado si no que se han internacionalizado más de lo esperado. Si bien la diversidad cognitiva es un beneficio que mejora la competitividad de la organización en línea con lo expuesto por autores como Van Knippenberg y Williams (2010), esto en las 3 compañías objeto de estudio adicional a la excelente toma de decisiones, supuso un reto, inicialmente por la resistencia natural de cada ejecutivo al querer defender una idea, una propuesta o un punto de vista, la decisión final tomo más tiempo del esperado por que se generaron conflictos que no permitían un avance ágil a las soluciones esperadas, lo que termino en no generar efectividad en las reuniones iniciales, inicialmente tomo más de 1 semana llegar a un acuerdo.

Como bien lo argumentan autores como Martini y Aloine (2012) el grado de ambidestreza es un constructo integrador de las tensiones de exploración y explotación, por lo que su medida se basa en cómo se gestionan estas dos tensiones (cada una de ellas expresada por una escala de medida específica). Para las tres organizaciones objeto de estudio esta medición viene es base a la cantidad de exploraciones realizadas vs las actividades de explotación realizadas en el mismo rango de tiempo, lo que reflejo para las 3 que la explotación es su actividad más frecuente, mientras que la exploración es la actividad que aún mas demoran en gestionar, y es que, no está demás aclarar que esto sobrepone un gasto de inversión adicional con un retorno en tiempo de recursos más demorado.

Tushman O Reilly (2016) argumentó que la conceptualización de una organización ambidiestra es la que gestiona con éxito el cambio evolutivo y revolucionario que se encuentra en su entorno natural de convivencia, lo anterior supone para las 3 compañías objeto de estudio un caso de éxito, y es que, su propensión a la innovación, a entender los mercados y a satisfacerlos es lo que muestra como reaccionaron frente a los retos adversos que atravesaron y que hoy las tiene liderando en el sector que mejor se desempeñan.

La ambidestreza y el balance entre exploración y explotación, como lo nombra el autor March (1991), genera tensiones organizativas ya que ambas actividades compiten por recursos escasos, por ello debe existir un equilibrio para que el desempeño de la organización sea superior, lo que sucedió con las tres organizaciones objeto de estudio, les ha servido para perdurar, para afrontar los cambios y entender las nuevas necesidades del mercado, si no hubiera exploración existe una alta probabilidad de fracasar frente a las tendencias actuales mundiales. El efecto sin duda en la toma de decisiones de la Diversidad Cognitiva se ve en la perdurabilidad de la organización, el nivel de competencias y experiencia de los ejecutivos es clave para las conversaciones de alto nivel de la organización, como lo refieren las 3 compañías objeto de estudio.



Elaboración propia

El análisis de los resultados obtenidos de la presente investigación sobre las tres organizaciones que fueron objeto de estudio y conforme al grafico anterior se puede inferir que:

1. El éxito del crecimiento y mejoría de las 3 compañías en participación del mercado fue su destreza en la toma de decisiones que fomentando la diversidad cognitiva y gracias a los ejecutivos con los que cuentan pudieron hacer frente a las adversidades y por el contrario descubrieron nuevos mercados y que la ejecución de actividades de explotación y exploración ayudaron sin duda a enfrentar los requerimientos del mercado cambiante.

La aplicación de la ambidestreza, entendiéndose esta como el uso de las actividades de explotación y exploración se torna en las compañías objeto de estudio falta de agilidad en su aplicación, generando conflictos por lo costos ya que los recursos al hacerse escasos, limita la inversión. Esto genero conflictos internos, ya que al ser procesos distintos pero dependientes de un mismo Gerente, ambos solicitan ingreso de recursos necesarios para cada actividad.

La Diversidad Cognitiva como bien se aborda en la investigación tiene un impacto en la ambidestreza, para el caso de las tres organizaciones objeto de estudio, el fomentar la heterogeneidad de los ejecutivos, proponiendo ideas análisis diversos que van en pro de las organizaciones.

Resultado de las encuestas, existen ejecutivos que no interiorizan muy bien la ambidestreza en las organizaciones, es sugerente generar mayor inclusión en las diferentes actividades que lleva a cabo las organizaciones con respecto a la explotación y exploración. De acuerdo con Marjolein (2016) “el equilibrio entre la exploración de nuevas ideas y la explotación de las competencias existentes terminara guiando a la organización hacia la satisfacción de los consumidores”, que para el caso de las tres organizaciones objeto de estudio es su principal objetivo, por ello es importante que todos los ejecutivos lo interioricen.

No esta demás fomentar que el gremio del calzado pueda sobresalir más, que puedan mejorar sus alianzas estratégicas y que permitan así mismo el crecimiento de todo el sector, para el caso de las tres organizaciones objeto de estudio, su frecuencia búsqueda de alianzas estratégicas les ha abierto mercados a nivel nacional e internacional.

Se puede analizar que frente a mercados emergentes como el de China las organizaciones deber estar en constante preparación, no pueden solo mantenerse con lo que ya hacen muy bien, es necesario buscar nuevos mercados, innovar también en producto, en procesos logísticos, etc.

La fortaleza de las tres organizaciones objeto de estudio fue su adaptabilidad a las exigencias que el mercado impone, del mismo modo la perdurabilidad de las organizaciones se afianzo con el uso de las actividades de explotación y exploración, donde la diversidad cognitiva tuvo especial impacto en las decisiones de las organizaciones.

Las 3 compañías conforme lo hallado en la investigación requieren actualizarse y fomentar un conocimiento más profundo sobre la diversidad cognitiva y la ambidestreza organizacional, entendiendo como puede su correcta aplicación mejorar la competencia de las organizaciones y así mismo una más fácil adaptabilidad a las exigencias del mercado, así como también la perdurabilidad de las organizaciones en el tiempo.

Un referente importante a tener en cuenta es la mentalidad de cambio, esa misma que termino haciendo exitosas a las tres organizaciones objeto de estudio, que les permitió entender en que momento debían tomar decisiones asertivas y plantearse nuevos objetivos que terminaron beneficiando al consumidor, a las organizaciones y a quienes hacen parte de ellas.

La diversidad cognitiva y la ambidestreza para estas compañías es sin duda un atributo que puede hacerlas más competitivas, es necesario no dejar de explorar para lograr mayor innovación, pero tampoco dejar de explotar, el seguir refinando y afianzando lo que ya se está realizando, potenciar las habilidades que se poseen,

buscar en las alianzas nuevos mercados, sugiriendo el uso del benchmarking, son estrategias que fomentan los cambios requeridos, acompañado de actualizaciones profesionales a los ejecutivos de las organizaciones que les permita estar a la vanguardia y que las empresas que dirigen sean sin duda alguna, ejemplo de crecimiento, perdurabilidad y sostenibilidad.

1.1 Recomendaciones

- Se sugiere a las organizaciones objeto de estudio destinar mayor inversión a la exploración, ya que empresas ambidiestras líderes a nivel mundial muestran enormes ventajas competitivas, que les permite mejor adaptación a la necesidad del mercado.
Se sugiere profundizar en casos de éxito de empresas con alto grado de ambidestreza (Meta, Google, Microsoft, Amazon, Alibaba), que presentan un equilibrio entre exploración y explotación.
Se sugiere a las empresas objeto de estudio llevar a sus ejecutivos a niveles de educación mínimo de Maestría.

CONCLUSIONES

En el análisis que se puede establecer del caso múltiple se evidencia que en el sector del calzado con un enfoque principal en la diversidad cognitiva y la ambidestreza organizacional presenta para el sector una oportunidad con una brecha aún muy amplia, ya que los directivos no llevan a cabo al 100% cada uno de los procesos en las compañías, es justo esta la oportunidad optima de los directivos de aprender y ajustar sus modelos, lo que sin duda alguna mejorara la competitividad en la compañía y la sostenibilidad de la misma.

La diversidad cognitiva podría fomentar la visión compartida, generando niveles de discusiones en los altos directivos, donde la diferencia de pensamiento supone tensiones entre ellos, lo que ha sido guía de éxito para las 3 compañías objeto de estudio debido a un detallado análisis de las diferentes opciones estratégicas.

El efecto de la diversidad cognitiva se evidencio en la toma de decisiones asertivas por los ejecutivos, que permitieron que las compañías no perdieran su rumbo, aunque esto implicó el incremento de tiempo para la toma de decisiones, así como también el aumento de conflictos al no tener afinidad con las mismas propuestas de cada directivo.

Lograr el balance entre la exploración y la explotación permite que la organización se encamine hacia la perdurabilidad, con estrategias como la constante innovación, el uso de las tecnologías y las alianzas estratégicas, si bien las 3 compañías objeto de estudio lo están realizando hay oportunidad en aumentar la frecuencia.

La ambidestreza y la diversidad cognitiva pueden a potenciar las organizaciones objeto de estudio, contando con los directivos idóneos capaces de tomar las decisiones estratégicas y fomentar una cultura organizacional enfocada en mejorar la competitividad de la organización.

REFERENCIAS

- Antonela M, D. A. (8 de Septiembre de 2012). How to Measure the ET-ET Construct for Ambidexterity Comparative Analysis of Measures and New Measurement Proposal. INTECH. 10.5772/54751
- Colin, E, Gerring, J y Mahoney, J. (2016). Case Study Research: Putting the Quant Into the Qual. *Sociological Methods and Research*, 45(3) 375-391
- Gianpaolo, A., y Matteo, C. (2016). Altos escalones y perfiles ejecutivos en la cadena de valor de la construcción: evidencia de Italia. *Diario de gestion de proyectos*, 47(1),13-26, 2016 por el Project Management Institute Publicado. 10.1002 / pmj.21562

- Godoy, M. C. (11 de Febrero de 2021). Los colombianos se pasaron a las chancletas durante 2020. EL TIEMPO. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/calzado-de-confort-y-chancletas-representaron-el-75-por-ciento-de-las-ventas-del-sector-en-2020-566217>
- Indarti, D. Y. (11 de Julio de 2019). Examining the relationships among cognitive diversity, knowledge sharing and team climate in team innovation. *Emerald insight*. doi:10.1108/TPM-11-2018-0070/full/html
- Levitt, B., y March, J. (1988). *Organizational Learning*. *Annual Review of Sociology*, 14.
- Marjolein, C. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: how much do we need? *The international journal of human resources Management*. <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1216881?src=recsys>
- Paradoxical Management. (2020). ¿Qué tan ambidiestra es tu empresa? (S. C. Rodríguez, Ed.) *Paradoxical Management*. <https://medium.com/qu%C3%A9-tan-ambidiestra-es-tu-organizaci%C3%B3n/qu%C3%A9-tan-ambidiestra-es-tu-empresa-4763bf46dfe3>
- Portafolio. (02 de Julio de 2019). Adidas, Velez y Bosi lideraron el negocio del calzado en 2018. (V. C. Martinez, Ed.) *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/adidas-velez-y-bosi-lideraron-el-negocio-del-calzado-en-2018-531193>
- Portafolio (12 de febrero de 2022) Desde ACICAM se proyecta un incremento de 5% en producción del sector del calzado. [https://www.larepublica.co/empresas/desde-acicam-proyectamos-un-incremento-5-en-produccion-del-sector-calzado-3301506#:~:text=Industria-,%22Desde%20Acicam%20se%20proyecta%20un%20incremento%20de%205,en%20producci%C3%B3n%20del%20sector%20calzado%22ytext=El%20sector%20del%20calzado%20tuvo,y%20sus%20Manufacturas%20\(Acicam\)](https://www.larepublica.co/empresas/desde-acicam-proyectamos-un-incremento-5-en-produccion-del-sector-calzado-3301506#:~:text=Industria-,%22Desde%20Acicam%20se%20proyecta%20un%20incremento%20de%205,en%20producci%C3%B3n%20del%20sector%20calzado%22ytext=El%20sector%20del%20calzado%20tuvo,y%20sus%20Manufacturas%20(Acicam))
- Raisch, S., y Tushman, M. (2016). Crecimiento de nuevos negocios corporativos: desde la iniciación hasta la graduación. *Instituto de Investigación de Operaciones y Ciencias de la Gestión*. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1081>
- Stake R. (2005). *Qualitative Case Studies in* Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Sectorial. (2020). Acicam Espera que 2020 Sea el Año de la Recuperación para el Sector Calzado. <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado/item/291814-acicam-espera-que-2020-sea-el-a%C3%B1o-de-la-recuperaci%C3%B3n-para-el-sector-cuero#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20Colombiana%20de%20Industriales,el%20sector%20se%20redujo%20en>
- Williams, K. Y. y O'Reilly, C. A. III (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. In: B. M. Staw y L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, (pp. 77-140). JAI Press.
- Zheng, S. y Biao, L. (2016). Ambidestrous leadership and TMT-member ambidestrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International journal of Human Resource Management*. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1194871>