

FÓRUM EMPRESARIAL

VOL. 28 | NÚM. 1 | INVIERNO 2023

PERMANECER O NO EN LA EMPRESA:
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS
FUNDAMENTADAS EN EL COMPROMISO 1

Zulma I. Medina-Rivera
Rosaliz Santiago-Ortega
Segundo Castro-González

EL EFECTO DE LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS
EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA A TRAVÉS
DE LA AMBIDEXTRALIDAD DEL EMPRENDIMIENTO 33

Rafael A. Pérez-Ramírez
Maribel Ortiz-Soto

GOING BACK TO A TRADITIONAL
ORGANIZATIONAL STRUCTURE 77

Grisel E. Meléndez



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPRFP

FÓRUM EMPRESARIAL

Vol. 28 | Núm. 1 | Invierno 2023

Una publicación semestral del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Presidente

Dr. Luis A. Ferrao Delgado

Rectora

Dra. Angélica Varela Llavona

Decano

Dr. Rafael Marrero Díaz

Coordinadora del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

Dra. Camille Villafañe Rodríguez

Editora

Dra. Camille Villafañe Rodríguez

Página web: <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial>
DOI: 10.33801
Dirección electrónica: forum.empresarial@upr.edu
Dirección postal: Revista Fórum Empresarial
15 Ave Universidad Ste 1501
San Juan PR 00925-2535

Fórum Empresarial está indexada en BASE, Business Source Ultimate, Dialnet, DOAJ, Redalyc, y REDIB; está evaluada en CIRC, Dulcinea, ERIH PLUS, Europub y Latindex (Catálogo); es miembro de Crossref; se encuentra en DRJI, Latinrev, ORCID y Publons; y su información bibliográfica está registrada en Ulrichsweb y WorldCat.

ISSN-L: 1541-8561

ISSN: 2475-8752

© 2023 *Fórum Empresarial*

CONSEJO EDITORIAL

Dr. José Luiz Barros Fernandes
Universidade de Brasília, Brasil

Dra. María T. Cabán-García
University of South Florida, Estados Unidos de América

Dr. Arcadio Cerda Urrutia
Universidad de Talca, Chile

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Dennis M. López
The University of Texas at San Antonio, Estados Unidos de América

Dr. Hiram Marquette
Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Carlos Molina Oyarce
Universidad Católica del Norte, Chile

Dr. Jorge J. Motta
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Enrique Ogliastrí
Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Costa Rica

Dra. Snejanka Penkova
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Marlene Peñaloza
Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

Dr. Javier Reynoso
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Dr. Juan M. Rivera
University of Notre Dame, Indiana, Estados Unidos de América

Dr. Carlos M. Rodríguez
Delaware State University, Estados Unidos de América

Dra. Gianni Romani Chocce
Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile

Dra. María Virginia Lasio
Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

Dr. Louw Van Der Walt
North West University, Potchefstroom Campus, África del Sur

Dr. Moisés Ari Zilber
Universidad Mackenzie, Brasil

JUNTA EDITORA

Dra. Camille Villafaña Rodríguez (ex officio)
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Segundo Castro González
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Jahir Lombana-Coy
Universidad del Norte, Colombia

Dra. Lourdes Ortiz Sosa
Centrum School of Business, Perú

Dra. Lorena A. Palacios Chacón
Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, México

RECURSOS

Srta. Adriana Delgado Aponte
Estudiante Subgraduada Asistente

Sr. Rubén Catalá Valentín
Estudiante Graduado Asistente

Sra. Lawdelina Paulino Ramos
Estudiante Graduada Asistente

Sr. Marcos Pastrana
Diseñador Gráfico

Contenido

FÓRUM | ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

- 1** **Permanecer o no en la empresa:
prácticas de recursos humanos
fundamentadas en el compromiso**

Zulma I. Medina-Rivera

Rosaliz Santiago-Ortega

Segundo Castro-González

- 33** **El efecto de las orientaciones estratégicas en
la competitividad de la empresa a través de la
ambidextralidad del emprendimiento**

Rafael A. Pérez-Ramírez

Maribel Ortiz-Soto

PRAXIS | ARTÍCULOS TÉCNICOS-PROFESIONALES

- 77** **Going back to a traditional
organizational structure**

Grisel E. Meléndez

Permanecer o no en la empresa: prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso

Zulma I. Medina-Rivera,^{1,A} Rosaliz Santiago-Ortega,^{1,B} Segundo Castro-González,^{2,C}

Recibido: 26 junio 2023 | Revisado: 27 octubre 2023 | Aceptado: 5 noviembre 2023

¹ Universidad Ana G. Méndez, Recinto de Carolina, Puerto Rico

² Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

^A medinaz1@uagm.edu | <https://orcid.org/0000-0001-6380-5533>

^B rosantiago@uagm.edu | <https://orcid.org/0000-0001-6767-5641>

^C segundo.castro@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-0801-0839>

RESUMEN

Este trabajo tuvo como propósito evaluar la influencia de las prácticas del área de recursos humanos fundamentadas en el compromiso, la retención y el desempeño organizacional. El diseño es cuantitativo, correlacional y transversal. Se realizaron análisis descriptivos e inferenciales mediante el uso de regresión categórica. Se consideraron nueve prácticas de recursos humanos, tres categorías sobre el desempeño organizacional y una de retención de empleados. Los resultados demuestran que las prácticas de recursos humanos estudiadas influyen en la retención de empleados, la seguridad de empleo, adiestramiento y desarrollo, y la calidad del trabajo. Esta investigación fortalece la literatura en la que se establece que las prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso son instrumentales para retener empleados y promover el desempeño de la organización.

Palabras clave: prácticas de gestión de recursos humanos, retención de empleados, niveles de desempeño organizacional, regresión categórica

**To stay or not in the organization:
analysis of commitment-based human resources practices**

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the influence of human resources practices based on commitment, retention, and organizational performance. The design is quantitative, correlational, and cross-sectional. Descriptive and inferential

analyses were performed using categorical regression. Nine human resources practices were considered, three categories on organizational performance, and one on employee retention. The results demonstrate that the human resource practices studied influence employee retention, job security, training and development, and job quality. This research strengthens the literature that establishes that human resource practices based on commitment are instrumental in retaining employees and promoting organizational performance.

Keywords: human resource management practices, employee retention, organizational performance, categorical regression

JEL codes: M0, M1, M10, M12, M14, M15

Introducción

La contribución de la gestión de recursos humanos al atraer y retener empleados es clave para mejorar el desempeño de las empresas. En la literatura, se ha debatido ampliamente sobre la necesidad de ver las prácticas de gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica y como ventaja competitiva. La relación entre las prácticas de reclutamiento, adiestramiento, participación y compensación con el desempeño de la empresa ha sido una discusión importante en la literatura y entre los profesionales de recursos humanos. Diversidad de autores han intentado establecer que las prácticas –tales como la selección, adiestramiento y compensación– tienen un rol importante en la retención de los empleados y en el desempeño de los individuos. En investigaciones adicionales, se establece que el éxito de una empresa depende, en gran medida, del desempeño de sus recursos humanos, especialmente aquel que enfatiza el desarrollo de las habilidades de los empleados (Acquah et al., 2021; Davis, 2019; Hee et al., 2019; Manzoor et al., 2019).

Las investigaciones que se centran en estos aspectos estratégicos de las prácticas de recursos humanos no consideran el compromiso de los empleados como un factor decisivo para lograr no solo la retención de estos, sino también que la empresa pueda cumplir con sus metas organizacionales (Jacobs & Roodt,

2019). En ese sentido, estudiar aquellas prácticas de recursos humanos que fomentan el compromiso de los empleados es un tema que requiere mayor atención y claridad. No solo en términos de definir qué prácticas constituyen o tienen estas características, sino que, además, se requiere ampliar las evidencias que demuestren la fortaleza entre la relación de dichas prácticas con el desempeño y la retención de los empleados. Estas investigaciones son especialmente necesarias en escenarios de grandes cambios e inestabilidad en los mercados laborales. Acorde con lo antes expuesto, el objetivo principal de este trabajo es analizar la relación existente entre diferentes prácticas de recursos humanos que van dirigidas a fomentar la retención de talentos y el desempeño de una organización (August & Selvaraj, 2020; Hamouche, 2021).

Con el fin de estudiar el fenómeno antes descrito, se establecieron los siguientes objetivos: (a) determinar el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre la retención de trabajadores en una organización; (b) analizar el rol de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño individual de los trabajadores en una organización; y (c) estudiar la relación que tiene el rol de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño en una organización.

Este trabajo inicia con una revisión de literatura respecto a las prácticas de recursos humanos y su desarrollo histórico. Luego, se explica la metodología trabajada y la técnica estadística desarrollada sobre el instrumento de investigación. Finalmente se discuten los resultados, conclusiones, implicaciones para la práctica y las limitaciones enfrentadas por los investigadores.

Marco teórico

En entornos de inestabilidad, en los que las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes, el rol de las prácticas de recursos humanos es vital para mantener a sus empleados comprometidos, motivados y satisfechos. En gran parte de la literatura, se reconoce el rol decisivo que tiene el gestionar adecuadamente las prácticas de recursos humanos con el éxito de la empresa, la retención

de empleados, el desempeño de los individuos y los equipos de trabajo, y el desempeño general de la organización (Aboramadan et al., 2020). El presente marco teórico tiene como objetivo explorar la relación entre las prácticas de recursos humanos y estos tres aspectos claves en el ámbito laboral (Hamouche, 2021).

Los recursos humanos son parte esencial de una empresa. Las prácticas de recursos humanos (PRH) se refieren a un sistema de estrategias y acciones implementadas por una organización para atraer, desarrollar y retener a su talento humano. Estas prácticas son un conjunto internamente coherente, destinado para reforzar y promover la competencia, la motivación y el compromiso de los empleados (Agus & Selvaraj, 2020; Hee et al., 2019).

Las prácticas de administración de los recursos humanos que se centran en el compromiso son un acercamiento teórico que sugiere un conjunto de prácticas diseñadas para tener un efecto en el compromiso, la motivación y las actitudes positivas de los empleados. De acuerdo con la literatura revisada, dichas prácticas son esenciales para aumentar el desempeño de una empresa, pues es un enfoque holístico, que suponen un entorno de trabajo positivo, solidario y atractivo. Este acercamiento de las PRH se distingue de otros porque se diseña con el propósito de influir en el comportamiento de los empleados (Agus & Selvaraj, 2020; Cherif, 2020; Mehwish et al., 2019). Diversos autores definen estas prácticas como un medio para reforzar y promover la competencia, y están destinadas a mejorar las actitudes de los empleados y, posteriormente, su desempeño. También, contribuyen a gestionar talentos y habilidades humanas para lograr los objetivos de la organización (Costa et al., 2019; Emeagwal & Ogbonmwan, 2018; Hee et al., 2019).

Sin embargo, la empresa y el área de recursos humanos deben tener la capacidad de crear condiciones de trabajo y un entorno donde los empleados se comprometan con la organización, realicen el esfuerzo necesario y hagan todo lo posible para lograr los objetivos organizacionales.

El compromiso se define como la disposición de los empleados a ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Alude a

niveles de identificación, participación y lealtad de los empleados, de manera que trabajen hacia la creación de relaciones de intercambio que sean mutuas (empleado y patrono) a largo plazo (Mehwish et al., 2019; Singh & Onahring, 2019).

Los empleados realizan su mayor esfuerzo para lograr los objetivos de su trabajo cuando perciben que la organización, a cambio, brindará algo positivo que atiende sus necesidades. Las PRH, dirigidas a fortalecer la relación entre el esfuerzo del empleado y las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa, son una herramienta importante para el área de recursos humanos. Estas contribuyen a fomentar un mayor compromiso y deseo en los empleados de permanecer en una empresa (Cherif, 2020). Diversos autores (Nam & Lee, 2018; Qasim & Rashidi, 2018) establecen que las prácticas que fortalecen la relación entre el esfuerzo del empleado y las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa deben relacionarse con:

1. reclutar y seleccionar empleados cuyos valores y objetivos se alineen con la cultura y la misión de la empresa, y utilizar los procesos de selección rigurosos para garantizar una buena correlación entre los candidatos y la organización;
2. proporcionar programas integrales de orientación y capacitación para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a sus roles y a la cultura de la empresa;
3. asignar mentores para ayudar a los nuevos empleados a navegar sus primeros días;
4. realizar encuestas periódicas sobre el compromiso de los empleados para medir la satisfacción laboral;
5. identificar áreas de mejora, y desarrollar planes de acción basados en los resultados de la encuesta con el fin de abordar los problemas y mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo;
6. fomentar la comunicación abierta y transparente entre la gerencia y los empleados;
7. implementar programas de reconocimiento y recompensa para apreciar las contribuciones de los empleados, y ase-

- gurar que estos programas sean justos, coherentes y estén vinculados al rendimiento;
8. invertir en el desarrollo de los empleados a través de capacitaciones, talleres y oportunidades para mejorar sus habilidades, y demostrar un compromiso con el crecimiento profesional de los empleados dentro de la organización;
 9. desarrollar planes de carrera y oportunidades de ascenso para los empleados;
 10. brindar oportunidades de promoción interna y crecimiento dentro de la organización;
 11. desarrollar iniciativas de bienestar para promover la salud física y mental de los empleados;
 12. crear un lugar de trabajo diverso e inclusivo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados;
 13. promover que los empleados participen y se involucren en iniciativas socialmente responsables e involucrar a los empleados en actividades de servicio comunitario;
 14. establecer objetivos de rendimiento claros, que incluyan la retroalimentación y capacitación, para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño; y
 15. promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal ofreciendo acuerdos de trabajo flexibles, como el teletrabajo o los horarios flexibles.

En la literatura, existe diversidad de teorías que intentan explicar cómo y qué provoca el nexo entre el empleado y su esfuerzo con la organización y sus intereses. Algunas de las teorías más relevantes son la del intercambio social, la del refuerzo, la del capital humano y la del compromiso organizacional. Estas teorías destacan la importancia de la reciprocidad, la motivación intrínseca, el desarrollo de habilidades y la satisfacción laboral para promover un mayor compromiso, retención y desempeño de los empleados. El marco de referencia para este trabajo es la teoría del intercambio social propuesta por Homans en 1958, y revisada por varios autores como Blau en el 1964 y Hannah & Iverson en

el 2004. Esta teoría, que se remonta a la década de 1920, es uno de los paradigmas conceptuales más influyentes para entender el comportamiento en el lugar de trabajo (Blau, 1964; Hannah & Iverson, 2004; Homans;1958).

La teoría del intercambio social propone que los individuos se ven obligados a responder de forma positiva a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización. Los hallazgos generales de la literatura indican que las acciones propicias realizadas por la empresa a favor de sus empleados contribuyen a fomentar estas relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder a favor de la organización.

En otras palabras, las experiencias dentro de una organización, particularmente las PRH, dan forma a las creencias de un empleado con respecto a los términos de la relación de intercambio de organización entre el empleado y la organización (Cropanzano & Mitchell, 2005).

De acuerdo con la teoría del intercambio social, alinear varias prácticas de recursos humanos permite transmitir un mensaje coherente a los empleados con respecto a las expectativas mutuas, y esto a su vez contribuiría a retenerlos (Nam & Lee, 2018). En esta teoría, se expone que los empleados presentan su mayor esfuerzo en el trabajo cuando perciben que, a cambio de este, pueden obtener mejores beneficios organizacionales, un cambio en sus condiciones laborales y un entorno de trabajo adecuado (Morales Domínguez, 1978). Por lo tanto, los empleados tienden a corresponder mediante una lealtad y la realización de un esfuerzo adicional hacia la organización. Esto facilita, asimismo, la relación empleado-patrono y el cumplimiento de las actividades organizacionales, así como aumenta las actitudes de compromiso y la productividad, entre otros (Mehwish et al., 2019).

Cuando los empleados se sienten valorados, apoyados y conectados con la organización, es más probable que se sientan motivados y esto lleve a un mayor desempeño no solo a nivel individual, sino de toda la organización. Esta teoría implica, además, que el área de recursos humanos debe considerar adoptar prácticas con estas características, puesto que claramente promueven actitudes

en los individuos que son necesarias para lograr que las estrategias de retención sean exitosas.

Prácticas de recursos humanos y la retención de empleados

La mano de obra talentosa es un recurso importante para una organización y es un tema ampliamente discutido en la literatura. Los avances tecnológicos, los problemas económicos, los desastres naturales, los cambios sociodemográficos (como el envejecimiento de la población) y los cambios en las preferencias de la sociedad, entre otros, que experimentan muchos países del mundo, incluyendo Puerto Rico, han afectado el entorno interno y externo de las empresas. Un efecto importante de este ambiente de inestabilidad, incertidumbre y ambigüedad es la transformación de la demanda y oferta de trabajadores en el mercado laboral (Augus & Selvaraj, 2020). Esta situación, única del entorno de las organizaciones, afecta directamente la capacidad no solo de atraer, sino también de retener los talentos que necesita una empresa para operar de forma adecuada (Cherif, 2020).

El recurso humano y la retención de talentos siguen siendo temas importantes y principales en las agendas de los profesionales de recursos humanos en todo el mundo (Society for Human Resources Management [SHRM], 2018; SHRM, 2022). Este recurso talentoso contribuye a que una organización sea más efectiva y tenga éxito en el logro de sus metas y objetivos estratégicos, especialmente aquellos talentos que permanecen en la empresa y desarrollan una carrera en esta (Davis, 2019; Hanci-Donmez & Karacay, 2019).

La retención de empleados se refiere a la capacidad de una organización para mantener a su talento humano. Se define, además, como aquellas estrategias que lleva a cabo una organización de forma sistemática y que son aplicadas por la gerencia para influenciar en la decisión de los empleados en permanecer más tiempo en una organización. La capacidad que tiene la empresa para retener empleados puede verse impactada por diversos factores asociados a prácticas para administrar el talento de una organización. En la literatura, se han estudiado diversidad de

prácticas de recursos humanos que pueden ser efectivas en la retención de empleados, siendo, la mayoría de estas, asociadas con la otorgación de incentivos económicos, estrategias de compensación agresivas, alternativas de promoción y seguridad laboral, y establecimiento de sistemas de reconocimiento para los empleados. Por su parte, también existe vasta evidencia que demuestra que las estrategias apoyadas únicamente en aspectos económicos de una empresa o relacionadas a normas y políticas, como medios de control del comportamiento de los individuos, pueden llegar a ser nocivas y hasta poner en riesgo la salud financiera presente y futura de una organización (Delloite Insight, 2020; Nandan & Agrahari, 2018; Singh & Onahring, 2019).

En ese sentido, el área de recursos humanos puede enfocarse en prácticas diferentes que alienten a los empleados a permanecer en la empresa sin la necesidad de afectar los recursos económicos de la organización. Algunos ejemplos de dichas prácticas son el enriquecimiento en el diseño del trabajo; la satisfacción laboral y el compromiso; la concentración en las recompensas no financieras y los beneficios no económicos; las oportunidades de capacitación y desarrollo; y el demostrar interés y sensibilidad acerca de mejores condiciones de trabajo y equilibrio entre la vida laboral y la vida personal (King & Tang, 2018). Los ejemplos antes mencionados coinciden con la literatura sobre PRH en los que el compromiso resulta suficiente para tener la fuerza laboral necesaria para lograr las metas y las estrategias de una empresa.

No obstante, la retención de empleados no es una tarea fácil y requiere trabajarla desde diferentes ángulos. En el área de recursos humanos, se requiere identificar el conjunto de prácticas que combinen aspectos económicos (como ofrecer salarios y beneficios competitivos en comparación con el mercado laboral, bonificaciones, incentivos y programas de reconocimiento) y aspectos no económicos (tales como el desarrollo de una cultura empresarial positiva que incluya valores asociados a la diversidad, el aprendizaje continuo y la responsabilidad social). Esta combinación de estrategias propicia, de acuerdo con la litera-

tura revisada, un efecto de lealtad y sentido de pertenencia en los empleados, lo que, a su vez, mejora su retención y promueve un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Por ejemplo, la implementación de políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar pueden influir en el compromiso de los empleados y en la decisión de permanecer en la organización (Aboramadan et al., 2020; Basnyat & Chi Sio, 2019; Schaap & Olckers, 2020).

Desempeño organizacional y las prácticas de recursos humanos

El *Oxford English Dictionary* (2023) define el desempeño o rendimiento como llevar a cabo, lograr o cumplir una acción, tarea o función. Por su parte, DeNisi y Griffin (2014) definen el desempeño como el logro de objetivos cuantificados que proporciona la información necesaria para determinar el crecimiento de una empresa. El desempeño organizacional se refiere, además, al análisis de los resultados de la empresa con respecto al logro de sus metas y objetivos en un periodo de tiempo establecido.

El desempeño organizacional se puede medir en tres niveles principales: el individual, el grupal y el organizacional. El nivel individual es el más básico y se orienta a los aspectos del trabajo que se consiguen mejor si los individuos trabajan por su cuenta. Este nivel también es el más profundo e incluye aspectos como: (a) las conductas relacionadas al trabajo (ej. compromiso, motivación, creatividad, capacidad para manejar los cambios y adaptarse a estos, capacidad de innovación y flexibilidad); (b) las tareas que se realizan (ej. calidad del trabajo, habilidades y conocimientos adquiridos, manejo de conflictos, toma de decisiones); y (c) conductas que son adversas y que pueden manifestarse en indicadores (ej. impuntualidad, absentismo, incumplimiento de políticas y normas). El desempeño a nivel individual se refiere a la capacidad de las personas para cumplir con sus responsabilidades laborales y alcanzar los objetivos de la organización (Griffin & Moorehead, 2010).

El desempeño a nivel de grupos se refiere al conjunto de resultados y aspectos del trabajo que realizan mejor los individuos

que trabajan juntos, en equipos, en una empresa. Este desempeño puede relacionarse con los individuos, pues estos últimos son los que tienen actitudes y no los equipos. Sin embargo, el nivel de desempeño de los equipos de trabajo tiene resultados únicos que los individuos no comparten, como, por ejemplo, normas y niveles de cohesión, y que constituyen parte esencial de su desempeño.

El desempeño a nivel organizacional es un indicador de la posibilidad de supervivencia de una empresa y los resultados de la implantación de la planificación estratégica. El nivel organizacional se puede evaluar con aspectos financieros (precio de acción, rendimiento de la inversión, tasa de crecimiento, etc.) y no financieros (la capacidad en la que se satisfacen los diferentes grupos de interés de la empresa) (DeNisi & Griffin, 2014; Griffin & Moorehead, 2010). El acercamiento adoptado en este trabajo para medir el desempeño de la organización se basó en aspectos no financieros de una empresa y en una percepción subjetiva de los empleados. En primera instancia, en muchos países la información financiera de las empresas es privilegiada y el acceso está restringido por los derechos a la privacidad. Por tal razón, las investigaciones que se realizan en países con estas características suelen medir la percepción subjetiva del empleado que considera cualquier impresión, estado emocional o creencia sobre aspectos relacionados al desempeño de la empresa. La literatura, además, puntualiza la necesidad de realizar investigaciones que tomen en consideración el desempeño no financiero en empresas que operan en escenarios de incertidumbre y crisis económica (Hanci-Donmez & Karacay, 2019; Shayegan et al., 2022).

En diversidad de estudios, se ha intentado demostrar que existe una relación estrecha entre las PRH que emplea o adopta una empresa y la percepción de los empleados en el desempeño de esta. Sin embargo, no existe un consenso claro sobre cuáles o qué tipo de PRH son más efectivas para lograrlo. Especialmente, se necesitan desarrollar investigaciones en las que se evalúe la relación de prácticas no fundamentadas en aspectos estratégicos de la capacitación y el desarrollo, el reconocimiento y las

oportunidades de promoción de empleados, y la compensación, entre otros, con el desempeño de los diferentes niveles de una organización.

Finalmente, las prácticas y políticas que implementa el área de recursos humanos se relacionan con el desempeño organizacional a través de su efecto en el desarrollo y los comportamientos de los empleados. Primordialmente, aquellas PRH fundamentadas en el compromiso muestran un impacto mayor en la percepción sobre el desempeño organizacional, pues son más propensas a “comprometer” a los empleados de la organización, en lugar de aquellas prácticas que se crean para “controlarlos” (Qasim & Rashidi, 2018). Demostrar la relación estrecha que existe entre prácticas que tomen en consideración su efecto en el comportamiento de los individuos, y la relación y apego a la organización, es algo novedoso y una aportación a la teoría existente (Hee et al., 2019; Otoo et al., 2022).

Los resultados de esta investigación conforman las PRH que se relacionan con actitudes que ayuden a retener empleados y mejorar su desempeño. Además, contribuye a ampliar la literatura existente sobre la importancia de considerar las PRH como una herramienta que sirve para mejorar el desempeño de una empresa y sus esfuerzos por lograr una fuente de ventaja competitiva.

A partir de lo expuesto anteriormente, esta investigación trata de solucionar tres hipótesis de trabajo (hipótesis alternas) definidas:

H₁: Las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre la retención de empleados.

H₂: Las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre el desempeño individual de los trabajadores de las empresas.

H₃: Las prácticas de recursos humanos tienen un efecto significativo sobre el desempeño organizacional de las empresas.

Metodología

Diseño de la investigación

Esta investigación desarrolla un modelo de análisis multivariantes para determinar, según lo establecen los objetivos propuestos, el efecto que tiene el uso de las PRH que promueven el compromiso de los empleados sobre tres constructos fundamentales en el funcionamiento de las empresas: el desempeño individual, grupal y organizacional, así como sobre la retención de los empleados. Para esto, se adoptó un enfoque cuantitativo no experimental, de alcance correlacional y transversal.

Descripción de la instrumentación

Esta investigación busca probar tres hipótesis de trabajo. Para esto, se utilizó el cuestionario aprobado por Triguero et al. (2012) en su investigación. El cuestionario incluyó una primera parte relacionada a datos sociodemográficos de los participantes, como género, edad, preparación académica, tipo de industria en la que labora, tipo de puesto y cantidad de años de servicio en la empresa. La segunda parte corresponde a la variable de prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el compromiso. Estas prácticas fueron medidas a través de 40 aseveraciones (variables independientes). Esta variable se subdividió entre las siguientes prácticas: selección, adiestramiento, remuneración flexible, evaluación, diseño del trabajo, comunicación bidireccional, seguridad del trabajo, diversidad y calidad del trabajo.

Para medir las variables dependientes, se utilizaron dieciséis (16) preguntas: para el desempeño individual, se usaron siete preguntas reactivas; para medir el desempeño organizacional, se optaron por cuatro interrogantes reactivas; y finalmente para medir la retención, se utilizaron seis interrogantes.

Se utilizó una escala Likert de siete niveles en el cual 1 corresponde a “totalmente en desacuerdo” y 7 a “totalmente de acuerdo”. El cuestionario fue aprobado por la Junta de Revisión Insti-

tucional (IRB, por sus siglas en inglés) de la Universidad Ana G. Méndez. La voluntariedad y confidencialidad de los participantes fue garantizada en todo momento; se incluyó con el cuestionario un consentimiento informado siguiendo los principios éticos del IRB.

El cuestionario fue administrado en coordinación con la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos de Puerto Rico y utilizando una base de datos de los investigadores con correos electrónicos de profesionales y gerenciales del área de recursos humanos.

Muestra del estudio

La muestra por conveniencia consistió en 199 profesionales de recursos humanos de Puerto Rico. Las características sociodemográficas de los participantes son: 71% de encuestados fueron del sexo femenino y el 29% fueron hombres. Por otra parte, en cuanto a la edad de los participantes 39% estaban entre los 41 y 50 años, el 34% de 31 a 40, el 14% correspondieron a la edad de 20 a 30 y solo el 13% tenían más de 61 años. Los datos se obtuvieron en un periodo de 1.5 años mediante encuesta física, así como por correo electrónico. En general, la muestra obtenida es representativa en cuanto a las características demográficas encontradas.

Medidas de confiabilidad

Los datos recolectados fueron sometidos a un análisis de confiabilidad interna. Para tal efecto, se calcularon sus correspondientes alfas de Cronbach. Hair et al. (2010) afirman que los niveles del alfa de Cronbach deberían ser mayor de 0.700 para que una investigación tenga niveles aceptables de confiabilidad. La Tabla 1 presenta los resultados de los niveles de confiabilidad, los cuales confirman que todos los reactivos usados para este trabajo tienen un nivel alto de confiabilidad interna.

Tabla 1

Medidas de confiabilidad interna de los constructos

Constructos	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en sus valores estandarizados	# de variables
Prácticas de recursos humanos que promueven el compromiso	0.967	0.967	32
Intención de renuncia del empleado	0.885	0.885	6
Desempeño individual, grupal y organizacional	0.941	0.942	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®.

Resultados y análisis de datos

Para el análisis de los datos, se utilizaron técnicas de análisis multivariable, debido a que permiten analizar simultáneamente medidas múltiples sobre los individuos, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones bien informada. La técnica estadística usada es una regresión categórica, pues este análisis cuantifica los datos mediante la asignación de valores numéricos a las categorías, obteniendo una ecuación de regresión lineal óptima para las variables transformadas (IBM Documentation, 2021). Para el análisis, se utilizó el software estadístico SPSS®.

En esta investigación, se encontraron, en primer lugar, los datos sociodemográficos en forma descriptiva. Luego, para contestar las tres hipótesis propuestas, se trabajó con un análisis inferencial multivariable mediante el uso de regresión categórica. Esta ecuación se conoce también como CATREG, acrónimo del inglés *categorical regression*. El análisis de regresión lineal ordinario implica minimizar las diferencias de la suma de los cuadrados entre una variable de respuesta, que generalmente es la variable depen-

diente, y una combinación ponderada de las variables predictoras que se denominan también variables independientes (IBM Documentation, 2021). Para la operacionalización de la investigación, se usó el software estadístico SPSS®.

Efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos que fomentan la retención de los empleados

La primera hipótesis (H_1) de trabajo se evaluó mediante un análisis de varianza para ver si la retención del empleado (variable independiente) estaba influenciada en sentido positivo por las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el compromiso. Las variables de las prácticas de gestión de recursos humanos son trabajadas como variables dependientes. Como resultado, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Esta decisión se corrobora al tener en cuenta el *valor* $p=0.000$, que es muy inferior a su nivel de significancia estadística de 0.05.

En la Tabla 2, se observa que el coeficiente de correlación categórica múltiple entre los predictores y la intención de renuncia de los empleados es de 0.794 para la primera hipótesis de trabajo. Al analizar el valor de su coeficiente de determinación ($R^2 = 0.631$), encontramos que la retención de los empleados (variable independiente) tiene una varianza explicada del orden de 63% por la variabilidad de las variables independientes (prácticas de recursos humanos).

Tabla 2

Valores de confiabilidad del modelo usado para la primera hipótesis

	R múltiple	R ²	R ² ajustado	Error de predicción aparente
Datos estandarizados	0.794	0.631	0.614	0.369

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®.

En la Tabla 3, se presenta que el resultado del valor F de la primera hipótesis fue de 35.934, y su significancia estadística fue de $p = 0.000$, lo que nos llevó a aceptar la hipótesis de trabajo que establece el efecto positivo de las prácticas en la retención de empleados sobre la retención de los empleados.

Tabla 3

Medidas de confiabilidad del modelo usado para la primera hipótesis

	Suma de cuadrados	G.L.	Medias cuadrados	F	Valor P
Regresión	125.599	9	13.955	35.934	0.000
Residual	73.401	189	0.388		
Total	199.000	198			

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®.

Todas las variables

Todas las variables independientes usadas para medir este constructo de retención de los empleados, con su respectivo valor de sus coeficientes *beta* y *f*, se presentan en la Tabla 4. A partir de esta tabla, encontramos que las prácticas asociadas a la *calidad del trabajo* (Av_CTi) tienen un *valor p* = 0.000 y *beta* = 0.442, siendo, por lo tanto, la variable independiente más importante. La segunda variable independiente en importancia corresponde a las prácticas asociadas a la *seguridad en el empleo* (Av_Sei) con un *valor p* = 0.010 y *beta* = 0.195. La tercera variable independiente corresponde a las prácticas asociadas al *adiestramiento efectivo* (Av_Adi) con un *valor p* = 0.026 y *beta* = 0.189. Estas tres variables independientes al constructo de retención del empleado, por lo tanto, son las de mayor relevancia.

Tabla 4

Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo

Variables Independientes	Coeficientes estandarizados				
	Beta	Bootstrap (1000): error estándar estimado	G.L.	F	Valor P
Av_SRi	0.037	0.073	1	0.256	0.614
Av_ADi	0.189	0.085	1	5.012	0.026
Av_EDi	0.083	0.082	1	1.020	0.314
Av_RFi	-0.031	0.074	1	0.172	0.679
Av_DTi	0.004	0.076	1	0.003	0.958
Av_CBi	-0.013	0.102	1	0.016	0.901
Av_SEi	0.195	0.075	1	6.769	0.010
Av_ACi	0.001	0.046	1	0.001	0.981
Av_CTi	0.442	0.086	1	26.673	0.000

Nota. Variable Dependiente: Av_{IR}_i

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®.

Efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño individual de los trabajadores de las empresas

Los resultados obtenidos para la segunda hipótesis de trabajo (H_2) se presentan en la Tabla 5. En esta, se observa que el coeficiente de correlación categórica múltiple entre los predictores y la variable independiente es de 0.767. El valor de $R^2 = 0.588$ nos indica que la variabilidad de las prácticas de recursos humanos (variables independientes) tiene un efecto del orden de una varianza explicada del 58.8% sobre el desempeño individual de los trabajadores de las empresas (variable dependiente).

Tabla 5

Valores de confiabilidad del modelo usado para la segunda hipótesis

	R. múltiple	R^2	R^2 ajustado	Error de predicción aparente
Datos estandarizados	0.767	0.588	0.568	0.412

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®.

En la Tabla 6, se presenta que el resultado del valor F de la segunda hipótesis fue de 29.92, y el valor de su significancia estadística fue de $p = 0.000$, lo que nos llevó aceptar la hipótesis de trabajo que establece el efecto positivo de las PRH sobre el nivel de desempeño individual.

Tabla 6

Medidas de confiabilidad del modelo usado

	Suma de cuadrados	G.L.	Medias Cuadrados	F	Valor P
Regresión	116.945	9	12.994	29.929	0.000
Residual	82.055	189	0.434		
Total	199.000	198			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®.

En la Tabla 7, se presenta el análisis de los coeficientes *beta* y *f* de la regresión categórica. En esta tabla, se muestra el nivel de variables de recursos humanos relevantes que tienen mayor efecto positivo sobre el desempeño individual de los trabajadores. En primer lugar, están las prácticas asociadas a la *calidad del trabajo* (*Av_Cti*), cuyos valores encontrados son *valor p* = 0.000 y *beta* = 0.401; en segundo lugar de importancia, se encuentran las prácticas asociadas a la *seguridad en el empleo* (*Av_Sei*) con unos valores encontrados de *valor p* = 0.003 y *beta* de 0.232; y, en la tercera posición, participan las prácticas asociadas al *diseño del trabajo* (*Av_Dti*), cuyos valores encontrados son *valor p* = 0.019 y *beta* = 0.246. Estas tres variables independientes tienen mayor efecto en el constructo del desempeño individual.

Como resultado del análisis de ambas tablas, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo fundamentado en que las PRH tienen un efecto positivo sobre el desempeño individual de los empleados, basado especialmente en el *valor p* encontrado.

Tabla 7

Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo para el desempeño individual de los trabajadores

Variables independientes	Coeficientes estandarizados				
	Beta	<i>Bootstrap</i> (1000): error estándar estimado	G.L.	F	Valor P
Av_Sri	-0.039	0.076	1	0.264	0.608
Av_Adi	0.026	0.089	1	0.088	0.768
Av_Edi	0.125	0.092	1	1.865	0.174
Av_Rfi	0.031	0.080	1	0.148	0.701
Av_Dti	0.246	0.103	1	5.636	0.019
Av_Cbi	-0.232	0.104	1	4.944	0.027
Av_Sei	0.273	0.091	1	9.035	0.003
Av_Aci	-0.059	0.051	1	1.349	0.247
Av_Cti	0.401	0.098	1	16.854	0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®.

Efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño organizacional de las empresas

En este importante análisis, se trabaja con los resultados que se obtuvieron para poder resolver la tercera hipótesis de trabajo (H_3) descrita anteriormente. Los resultados encontrados para esta hipótesis se presentan en la Tabla 8. En esta se observa que el coeficiente de correlación categórica entre los predictores y la variable independiente es de 0.772 para la tercera hipótesis de trabajo. Al analizar el coeficiente de determinación encontrado ($R^2 = 0.597$), afirmamos que la variabilidad de las PRH (variables independientes) tiene una varianza explicada del 59.7% sobre el desempeño organizacional de las empresas (variable dependiente).

Tabla 8

Valores de confiabilidad del modelo usado para la tercera hipótesis de trabajo

	R. múltiple	R ²	R ² ajustado	Error de predicción aparente
Datos estandarizados	0.772	0.597	0.577	0.403

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®.

En la Tabla 9, se presenta que el resultado del valor F de la tercera hipótesis fue de 31.051 y el valor de su significancia estadística $p = 0.000$; esto, nos lleva a aceptar la hipótesis de trabajo que establece el efecto positivo entre las PRH y el desempeño organizacional de las empresas.

Tabla 9

Medidas de confiabilidad del modelo usado para la tercera hipótesis de trabajo

	Suma de cuadrados	G.L.	Medias cuadrados	F	Valor P
Regresión	118.713	9	13.190	31.051	0.000
Residual	80.287	189	0.425		
Total	199.000	198			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®.

En la siguiente tabla, la 10, se presenta el análisis de los coeficientes *beta* y *f*. A partir de estos resultados, se desprende que: las prácticas asociadas a la *calidad del trabajo* (*Av_Cti*), cuyo valor $p = 0.000$ y su valor $beta = 0.303$, están en primer lugar de relevancia; las prácticas asociadas a la *seguridad en el empleo* (*Av_Sei*), cuyos valores encontrados son valor $p = 0.001$ y $beta = 0.292$, tienen mayor efecto sobre el desempeño organizacional de las empresas; y finalmente, el *adiestramiento efectivo* (*Av_Sei*), con valores encontrados de su valor $p = 0.001$ y $beta = 0.292$, ocupa la posición tercera como relevante y con mayor efecto sobre el desempeño a nivel organizacional.

Tabla 10

Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo para el desempeño organizacional de los trabajadores

Variables Independientes	Coeficientes estandarizados				
	Beta	<i>Bootstrap</i> (1000): error estándar estimado	G.L.	F	Valor P
Av_SRi	0.150	0.077	1	3.844	0.051
Av_ADi	0.197	0.086	1	5.240	0.023
Av_EDi	0.096	0.077	1	1.578	0.211
Av_RFi	-0.044	0.072	1	0.368	0.545
Av_DTi	-0.010	0.089	1	0.013	0.909
Av_CBi	-0.191	0.098	1	3.800	0.053
Av_SEi	0.292	0.083	1	12.366	0.001
Av_ACi	-0.168	0.057	1	8.843	0.003
Av_CTi	0.303	0.085	1	12.609	0.000

Nota. Variable dependiente: Av_DO_i

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®.

Conclusión

Del análisis de los resultados presentados en la sección anterior, se puede concluir que el cuestionario utilizado y modificado por los investigadores fue muy pertinente para esta investigación al medir los constructos de retención, desempeño y prácticas de recursos humanos. En las pruebas de confiabilidad interna de las preguntas de todos los constructos utilizados y sus indicadores, se encontraron valores mayores que el mínimo permitido según la teoría. Estos resultados contribuyen a validar el cuestionario de Triguero et al. (2012).

Del valor encontrado, se concluye que las prácticas estudiadas tienen una correlación alta del orden del 79.4% con la retención de los empleados. En el modelo se observa un gran valor de explicación de la varianza expresado por sus variables independientes del orden del 63.1%. Según los resultados que corresponden a esta primera hipótesis, se puede resaltar que hay

tres prácticas que tienen una relevancia significativamente estadística muy importante en la retención: la calidad del trabajo, la seguridad en el empleo y el adiestramiento efectivo y pertinente de empleados. Los resultados de la investigación coinciden con la literatura revisada en la que se establecen las PRH relacionadas con la capacitación y el desarrollo, las evaluaciones del desempeño, el reconocimiento y las oportunidades de promoción de empleados como fundamentales para la retención. La investigación aporta a la literatura, al identificar las PRH que, como conjunto, son una estrategia importante para retener talentos en una empresa a través del compromiso de los empleados. Esto coincide con investigaciones realizadas sobre el tema por diversos autores tales como Mehwish et al. (2019) y Qasim y Rashidi (2018).

Por su parte, los resultados de las hipótesis son categóricos y permiten concluir que las diferentes PRH propuestas presentan un nexo fuerte con los diferentes niveles de desempeño en una organización. Al analizar las PRH y su influencia sobre el desempeño, encontramos que la correlación y valores de varianza explicados para los diferentes niveles estudiados (individual y organizacional) presentan una relevancia significativamente estadística. Los valores obtenidos también corroboran la calidad del modelo multivariable usado y las premisas usadas para este constructo. En adición a lo anterior, se pueden resaltar cuatro prácticas que presentaron una relación mayor con los diferentes niveles de medición de desempeño: la calidad del trabajo, la seguridad en el empleo, el diseño del trabajo y el adiestramiento efectivo. Esto coincide con la literatura que establece que, al diseñar las PRH que fomenten el compromiso, el área de recursos humanos puede, a su vez, impactar el rendimiento individual y colectivo, y garantizar resultados sobresalientes. Así, se reconoce la importancia de invertir en sus empleados y en las iniciativas que garanticen un compromiso sólido y un desempeño eficiente en la búsqueda del éxito empresarial (Delloite Insights, 2020; Hamouche, 2021; Otoo et al., 2022).

La escasez de talento, la limitación de talento capacitado con destrezas específicas, el alto volumen de renunciaciones voluntarias, y la competencia feroz por los talentos a nivel local y global son algunos de los retos principales en el mercado laboral en Puerto Rico y a nivel global. Especialmente, representan un desafío al momento de desarrollar prácticas que contribuyan a crear las condiciones de trabajo y las actitudes necesarias para que un empleado decida permanecer en su trabajo. Eso debido a que, según discutido en la literatura revisada, la incapacidad de retener empleados es costosa para las organizaciones y está relacionada negativamente con la eficacia y el éxito de una organización. Para esto, la integración de los programas y prácticas que se generan en el área de recursos humanos se convierte en una pieza crucial. No solo para el logro de los planes estratégicos de una empresa, sino, además, como un medio para influir en el compromiso de los empleados hacia su trabajo y la organización. Esto, a su vez, fortalece la relación entre el empleado y la organización. Promover el compromiso de los empleados requiere un enfoque holístico, con PRH que suponen un entorno de trabajo positivo, solidario y atractivo. Cuando los empleados se sienten valorados, apoyados y conectados con la organización, es más probable que se comprometan, motiven y tengan un mayor desempeño (Basnyat & Chi Sio, 2019). Los resultados de esta investigación confirman que existe una relación importante entre las PRH que se diseñan teniendo en cuenta esos factores.

La investigación realizada contribuyó a ampliar la literatura que establece una fuerte relación entre estas prácticas, la retención de los empleados y el desempeño organizacional. De igual manera, los resultados contribuyen al fortalecimiento de las estrategias y prácticas que desarrolla el área de recursos humanos a estos fines (Kareem & Hussein, 2019).

Los resultados coinciden con las tendencias actuales sobre las PRH que tienen mayor impacto en la retención y el desempeño de la empresa (SHRM, 2022), entre las que se destacan:

1. la calidad en el trabajo (horario flexible, trabajo remoto, balance entre vida y trabajo, responsabilidad social y diversidad);
2. el diseño de puestos de trabajos en el que los empleados puedan optimizar sus destrezas y fortalezas, y brinde sentido y motivación;
3. la seguridad en el empleo que recae en las oportunidades que se crean para que el empleado pueda desarrollar una carrera (tan necesario en tiempos de incertidumbre); y
4. el adiestramiento efectivo en puestos de trabajo claves (por el efecto de esto su carrera de trabajo en la empresa).

Estas prácticas se centran en reconocer el esfuerzo y lograr el compromiso necesario para que el desempeño de estos talentos, que permanecen en la empresa, sea la esencia para lograr y mantener una ventaja competitiva en cualquier escenario enfrentado (Zaheer et al., 2019).

Implicaciones para la práctica

Desde el punto de vista de la PRH, estos resultados sugieren reenfocar los esfuerzos y visitar los sistemas existentes con el fin de incorporar prácticas dirigidas a la seguridad en el empleo, tan necesaria en tiempos de incertidumbre; la adopción de horarios flexibles de trabajo; el promover ambientes de trabajo que fomenten el balance entre vida y trabajo; el desarrollar puestos de trabajos que permitan al empleado optimizar sus destrezas y fortalezas; y el adiestramiento efectivo a puestos de trabajo claves. Los resultados de la investigación contribuyen a apoyar el hecho de que los empleados que permanecen en una organización lo hacen cuando sienten que los sistemas de recursos humanos trabajan para reciprocitar el esfuerzo que realizan para lograr el éxito de la empresa.

Limitaciones de esta investigación y trabajos futuros

La principal limitación de la investigación fue el tamaño del cuestionario. Los cuestionarios muy largos pueden tener el efecto de desalentar la participación de los encuestados. En el proceso, esto impidió lograr una muestra más amplia y que se recogiera en una cantidad de tiempo menor. Entre los trabajos futuros, se encuentra hacer este análisis en forma categorizada por segmentos de tipo de puesto y tipo de industria. Se podría realizar un análisis tomando las prácticas como una variable moderadora entre las variables de retención y el desempeño organizacional. Esto permitiría ver cómo las prácticas afectan esta relación y la extensión de esta.

Referencias

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: the mediating role of work engagement. *The International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2021). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 267–290. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0205>
- Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations*, 42(6), 1231–1248. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292>
- Basnyat, S., & Chi Sio, C. L. (2019). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: a qualitative study. *Employee Relations*, 42(2), 453–470. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-04-2019-0182>

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(1), 70–85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Davis, P. J. (2019). Training employees to be a source of sustained competitive advantage. *The Journal of Applied Business and Economics*, 21(5), 29–39. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i5.2265>
- Deloitte Insights. (2020). *Talent 2020: surveying the talent paradox from the employee perspective*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/topics/talent.html>
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2014). *HR: Human Resources*. Cengage.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K. O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–19.
- Griffin, R. W., & Moorehead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: gestiones de personas y organizaciones* (9ª ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>

- Hanci-Donmez, T., & Karacay, G. (2019). High-performance human resource practices and firm performance: mediating effect of corporate entrepreneurship. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 63–77. <https://ssrn.com/abstract=3337660>
- Hannah, D., & Iverson, R. (2004). *Employment relationships in context: implications for policy and practice*. Oxford University Press.
- Hee, O. C., Halim, M. A., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2019). The relationship between human resource management practices and job performance in the courier service industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 63–79. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i3/5630>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–60.
- IBM Documentation. (2021). *SPSS Statistics: categorical regression (CATREG)*. Recuperado el 27 de noviembre del 2023 de <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/25.0.0?topic=categories-categorical-regression-catreg>
- Jacobs, C. T. G., & Roodt, G. (2019). Predictive performance models in the south African business process services industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), 1–16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1493>
- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307–322. <https://doi.org/10.25019/mdke/7.3.02>
- King, B., & Tang, C. M. F. (2018). Employee preferences for industry retention strategies: the case of Macau’s “Golden Nest Eggs”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1429343>
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: an application of training as a mod-

- erator. *Sustainability*, 11(8), 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Mehwish, J., Abeera, A., Aideed, B., & Tania, H. (2019). Human resource practices and organizational commitment: the mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Morales Domínguez, J. F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (4), 129–146. <file:///C:/Users/medinaz1/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDelIntercambioSocialDesdeLaPerspectivaDeBl-665741.pdf>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Nam, J., & Lee, H. (2018). High commitment human resource practices and employee behavior: a multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 39(5), 674–686. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2016-0171>
- Nandan, D. S., & Agrahari, P. (2018). Does training lead to talent retention?: Indications from literature. *Prestige International Journal of Management & IT - Sanchayan*, 7(1), 66–83. <https://www.pjitm.com/downloads/sanchayan/Volume-7-1/Papers/paper5.pdf>
- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Otoo, E. A. (2022). Does human capital mediate the nexus of human resource management (HRM) practices and organizational performance? *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 199–209. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1829>
- Oxford English Dictionary. (2023). Desempeño. <https://www.oed.com/?tl=true>
- Qasim, S., & Rashidi, Z. (2018). How to retain employees? Commitment based human resource practices as an underpinning trait that promotes job embeddedness. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(2), 9–20. <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/58>

- Schaap, P., & Olckers, C. (2020). Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: an extended structural equation modelling approach. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1358>
- Shayegan, S., Yavari, N., & Bazrkar, A. (2022). Human resource development practices and organizational performance: examining the mediating role of transformational leadership style. *Working Papers on Operations Management*, 13(2), 64–85. <https://doi.org/10.4995/wpom.17243>
- Society for Human Resources Management. (2018). Using recognition and other workplace efforts to engage employees. <https://www.aresearchguide.com/wp-content/uploads/2023/08/presentation.pdf>
- Society for Human Resources Management. (2022). Puerto Rico HR trends: experts' perspectives on HR trends 2022. <https://www.shrmp.org/wp-content/uploads/2022/12/SHRM-HR-TRENDS-2022-v5-1.pdf>
- Singh, D., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment - construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Triguero R., Peña-Vinces, J. C., González-Rendón, M., & Sánchez-Appellaniz, M. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: an empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32), 17–30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733612002>
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2019). Turnover intention of hospital staff in Ontario, Canada: exploring the role of frontline supervisors, teamwork, and mindful organizing. *Hum Resources for Health*, 17(66), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0404-2>

Cómo citar este artículo:

Medina-Rivera, Z. I., Santiago-Ortega, R. & Castro-González, S. (2023). Permanecer o no en la empresa: prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso. *Fórum Empresarial*, 28(1), 1–31.

© 2023 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

El efecto de las orientaciones estratégicas en la competitividad de la empresa a través de la ambidextralidad del emprendimiento

Rafael A. Pérez-Ramírez,^{1,A} Maribel Ortiz-Soto,^{2,B}

Recibido: 17 abril 2023 | Revisado: 3 diciembre 2023 | Aceptado: 4 diciembre 2023

¹ Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

² Universidad Ana G. Méndez, Recinto de Gurabo, Puerto Rico

^A rafael.perez27@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0002-6988-1702>

^B mortiz126@uagm.edu | <https://orcid.org/0000-0002-4633-8862>

RESUMEN

El balance apropiado en la ambidextralidad del emprendimiento puede llevar a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva. El objetivo de esta investigación es analizar cómo la exploración y explotación de oportunidades, en una ambidextralidad balanceada, afectan la competitividad. Además, se estudió la orientación al mercado y al emprendimiento como antecedentes de la ambidextralidad emprendedora. El estudio explicativo contó con una muestra de 106 dueños de empresas y altos directivos de Puerto Rico y utilizó el PLS para probar las hipótesis. Los resultados evidencian que la contribución combinada de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento a través de la exploración y explotación de oportunidades aumenta la competitividad de la empresa. Sin embargo, los resultados del estudio resaltan un sesgo hacia la exploración que confirma que una falta de equilibrio en la ambidextralidad resulta en una competitividad limitada.

Palabras clave: competitividad, orientaciones estratégicas, ambidextralidad, intraemprendimiento, emprendimiento corporativo

The effect of strategic orientations on the business' competitiveness through entrepreneurial ambidexterity

ABSTRACT

The appropriate balance in the ambidexterity of entrepreneurship can lead companies to achieve a competitive advantage. This research aims

to analyze how the exploration and exploitation of opportunities in a balanced ambidexterity affect competitiveness. Furthermore, market and entrepreneurship orientations were studied as antecedents of entrepreneurial ambidexterity. The explanatory study had a sample of 106 Puerto Rican business owners and senior managers and used PLS to test the hypotheses. The results showed that the combined contribution of market orientation and entrepreneurship orientation through exploring and exploiting opportunities increases business competitiveness. However, the study results highlight a bias towards exploration, confirming that a lack of balance in ambidexterity results in limited competitiveness.

Keywords: competitiveness, strategic orientations, ambidexterity, intrapreneurship, corporate entrepreneurship

JEL codes: M0, M1, M10, M12, M14, M15

Introducción

En una entrevista en *USA Today*, el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, propuso que la competitividad se define como la capacidad de las empresas para competir y, al mismo tiempo, mantener o mejorar el estándar promedio de vida (Davidson, 2015). Más aún, las empresas deben buscar aumentar su competitividad no solo para aumentar y mantener su espacio en el mercado, sino para sobrevivir y evitar su potencial desaparición.

Shane y Venkataraman (2000) afirman que un buen rendimiento no es suficiente para que una empresa se mantenga competitiva. Según estos autores, para alcanzar un mayor grado de competitividad es necesaria una estrategia de emprendimiento. La empresa requiere de un buen balance entre la estrategia de exploración y explotación para poder ser competitiva. A esta capacidad de explorar y explotar simultáneamente, se le conoce como ambidextralidad. Esto es, tener la capacidad dinámica de ser eficiente en sus operaciones cotidianas y, al mismo tiempo, poderse adaptar a los cambios del entorno, logrando un equilibrio organizacional entre estas dos gestiones (Vélez Bernal et al., 2019). Mediante la ambidextralidad organizacional, se busca que las organizaciones hagan estas dos gestiones diferentes de forma eficiente (Guerrero, 2021).

El emprendimiento corporativo (intraemprendimiento) consiste en la capacidad tanto de explorar como de “buscar nuevas adaptaciones útiles”, y explotar a través del “uso y propagación de adaptaciones conocidas” (Fang et al., 2010, p. 626). El intraemprendimiento no es solo importante, sino que, a largo plazo, puede ser un asunto de supervivencia para la empresa (Burgers & Jansen, 2008; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995). La ambidextralidad ha sido ampliamente discutida en la literatura (Gupta et al., 2006; March, 1991; Volery et al., 2013), sin embargo, a pesar de la importancia del emprendimiento corporativo para las empresas, aún existen brechas importantes en el cuerpo actual de investigación (Burgers & Jansen, 2008).

A pesar de la enorme proliferación de la investigación en el área de ambidextralidad, aún no existe suficiente claridad en los resultados de las investigaciones, por lo que se requiere un análisis más profundo para encontrar diversos factores de contingencia que permitan a las empresas abordar el conflicto que surge entre la exploración y la explotación que resulte en ventajas potenciales (Chakma et al., 2022). La ambidextralidad, caracterizada por gestionar una doble tensión simultánea, es un ingrediente potencial en el proceso de toma de decisiones empresariales para alcanzar una ventaja competitiva (Chakma et al., 2022).

Ong et al. (2010), por su parte, presentan evidencia empírica que respalda que la exploración y explotación de oportunidades son factores críticos que impulsan y mantienen una ventaja competitiva (Stephens, 2015). Si bien la exploración y explotación son actividades diferentes, existen pocos estudios comparativos que analicen simultáneamente los antecedentes y resultados de estas en el plano amplio de la competitividad de la empresa (Burgers & Jansen, 2008; Chakma et al., 2022). Chakma et al. (2022) sugieren que los futuros investigadores deben explorar los componentes de comportamiento del entorno de las empresas como un factor antecedente y que debe haber más énfasis en el resumen de los puntos de vista divergentes relacionados con los habilitadores de la ambidextralidad. Varios investigadores como Gnizy et al. (2014), Hult et al. (2004), Stephens (2015) y Shane y Venkataraman (2000)

coinciden en que la orientación emprendedora y la orientación al mercado son factores clave que guían a la empresa al logro de ventajas competitivas. Por otro lado, ambas orientaciones tienen un rol esencial que influye en la exploración y la explotación de oportunidades (Ahmed, 2016; Khodaei et al., 2016; Li, 2015). Esta investigación se dirige a examinar un modelo en el que se evalúe la orientación emprendedora y la orientación al mercado como antecedentes a una ambidextralidad empresarial balanceada que aumente la competitividad de la empresa dentro del contexto regional de Puerto Rico.

Antecedentes

Los aumentos en la actividad emprendedora en Puerto Rico ocurren de forma simultánea al incremento en el cierre de negocios existentes en su economía (AponTE et al., 2021). Aunque en el 2020 hubo un aumento significativo en el cierre de negocios, con un 4.3% causado, en su mayoría, por la pandemia covid-19 en comparación con una media anual de 2.4% entre los años 2013 al 2022 (Calderón-Abreu et al., 2023), datos más recientes reflejan que los cierres no se han detenido después de la pandemia. La razón número uno por la cual cierran los negocios (excluyendo la atribuida a la pandemia del covid-19) es la rentabilidad del negocio (Calderón-Abreu et al., 2023). De enero a agosto de 2023, 180 negocios se han acogido a la quiebra (Díaz, 2023). Por otro lado, Montalbán Ríos (2023) informa que la firma Birling Capital proporcionó datos del 2023 que apuntan a que nueve de cada diez nuevas empresas en Puerto Rico quiebran, y según las cifras, el 20% fracasa al cabo de un año, el 30% termina operaciones antes de dos años y el restante 50% cierra antes de cinco años. Montalbán Ríos (2023) resaltó que Chantal Benet, economista de la firma Inteligencia Económica, define como medular el apoyo a los pequeños negocios a través de programas de financiamiento y capacitación para que puedan adaptarse a los cambios en el mercado y mejorar su competitividad.

Problema

Puerto Rico está en el grupo de países que muestra que un alto porcentaje de adultos coinciden en que existen buenas oportunidades para iniciar un negocio, que tienen las habilidades y la experiencia para hacerlo, y que iniciar un negocio es fácil (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2023). Sin embargo, alrededor de la mitad de los que están de acuerdo en que hay buenas oportunidades no iniciarían un negocio por miedo al fracaso (GEM, 2023). Por otro lado, hasta el 2016 (último informe en el que la isla participó), Puerto Rico alcanzó la posición 32 en el Índice de Competitividad Global en el Foro de Economía Mundial (Schwab, 2016). En el informe se confirma que las características únicas de Puerto Rico lo colocan a un alto nivel competitivo con respecto a muchos otros países del mundo, haciéndolo atractivo para el desarrollo empresarial (Schwab, 2016). Sin embargo, estos resultados son incongruentes con la realidad de las empresas en el país.

Estos resultados reflejan la contradicción entre un entorno empresarial fértil para alcanzar una ventaja competitiva a nivel organizacional versus el cierre de múltiples empresas, y una miopía del emprendimiento por causa de una aversión al riesgo para explorar y explotar nuevas oportunidades (GEM, 2023). Esta paradoja empresarial, junto a la situación económica depresiva de Puerto Rico, fundamenta el problema de esta investigación e induce a validar un modelo con los constructos planteados en un contexto regional.

El problema que se plantea en esta investigación es que la miopía organizacional en el proceso de la ambidextralidad intraempresarial, que es antecedida por las orientaciones al mercado y al emprendimiento, limita el aumento de la competitividad de la empresa llevándola a su potencial desaparición. Identificar antecedentes que ayuden a aumentar la competitividad de las empresas y evaluarlos dentro del contexto de Puerto Rico podría ayudar a entender por qué existe este contraste, y a desarrollar un modelo para crear y mantener una ventaja competitiva en las empresas.

Revisión de literatura

La teoría de la ambidextralidad de emprendimiento originalmente estaba fundamentada en la absoluta incompatibilidad de la exploración y explotación (March, 1991). Sin embargo, estudios más recientes sustentan que, aunque la exploración y la explotación en su naturaleza son opuestas, dependen una de la otra (Stephens, 2015). Para lograr alcanzar una ventaja competitiva, las empresas tienen que buscar alcanzar el balance adecuado en la cantidad de recursos asignados a los procesos de exploración y explotación de oportunidades (Gupta et al., 2006). No obstante, encontrar este balance ideal es un reto para las empresas, pues aunque existe un consenso de que este debe existir, hay poca claridad de cómo alcanzarlo (Gupta et al., 2006). El reto para lograr este balance es mayor debido a la naturaleza opuesta y, al mismo tiempo, dependencia mutua entre la exploración y explotación sustentada por la teoría de ambidextralidad (Stephens, 2015). Stephens (2015) propone que, en el caso del emprendimiento corporativo, la empresa debe ser lo suficientemente rígida para explotar las oportunidades y lo suficientemente flexible para explorar y encontrar nuevas oportunidades.

En el proceso de exploración y explotación, las empresas se deben adaptar a su entorno. Una teoría que explica este proceso de adaptación es la de *Attention-Based View* (ABV). La teoría expone que las empresas se adaptarán a su entorno en la medida en que presten atención a los problemas, oportunidades o amenazas significativas y en la forma en que utilizan soluciones o respuestas particulares cuando prestan atención a su entorno (Ocasio, 1997). De acuerdo con la teoría de ABV, las orientaciones estratégicas guiarán la distribución de recursos de la empresa, dependiendo de dónde esté su atención (Ocasio, 1997). La distribución adecuada de los recursos será de gran importancia para alcanzar un balance en la ambidextralidad de la empresa (Barney, 2001; Wernerfelt, 1984).

En el proceso de prestar atención a oportunidades significativas, las orientaciones estratégicas (orientaciones al mercado y

al emprendimiento) han sido identificadas como antecedentes clave de múltiples capacidades en la empresa y su valor es resalado por la teoría de ABV (Atuahene-Gima, 2005; Gnizy et al., 2014; Hult et al., 2004; Stephens, 2015; Wei, Zhao, & Zhang, 2014). Orientar la atención de la empresa hacia el futuro es esencial para vencer la inercia estructural y rigidez de las funciones medulares (Ocasio, 2011). La orientación al mercado se refiere a la generación de inteligencia de mercado dentro de la organización, enfocada en tres comportamientos fundamentales asociados a: (a) la recopilación, (b) la diseminación interna de la inteligencia de mercado a través de toda la organización y (c) la respuesta de la organización a la información diseminada (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990). La orientación al mercado despierta la curiosidad por descubrir nuevas ideas y oportunidades con el potencial de aumentar la ventaja competitiva de la empresa. Por otro lado, la orientación al emprendimiento acelera en la organización un sentido perspicaz a identificar nuevas oportunidades donde nadie ha buscado antes. Giraud et al. (2005) afirman que la orientación al emprendimiento se fundamenta en la disposición de la empresa a participar en comportamientos que conducen a cambios en la organización o en el mercado. Estos comportamientos reflejan el asumir riesgos, la innovación, la proactividad, la autonomía y la agresividad competitiva de la empresa (Giraud Voss et al., 2005).

Por otro lado, la orientación al emprendimiento ha sido pensada generalmente como una tendencia a la toma de decisiones organizacionales que favorece las actividades dirigidas al emprendimiento (Lumpkin & Dess, 1996). El factor del riesgo es fundamental en el proceso de toma de decisiones de una gerencia orientada al emprendimiento en contraste con un enfoque más cauteloso y orientado hacia la estabilidad (Covin & Wales, 2012; Khandwalla, 1976). Por su parte, el factor de la innovación es importante mientras se toman riesgos considerables en las estrategias producto-mercado (Miller & Friesen, 1982). Una innovación proactiva es una forma de aventajar a los competidores (Covin &

Wales, 2012; Miller, 1983). Sin embargo, la intención y acción de innovar no debe confundirse con el éxito de la innovación, que es una medida de la competitividad de la empresa (Baker & Sinkula, 2002; Baker & Sinkula, 1999). Lumpkin y Dess (1996) sugieren que la caracterización de la orientación al emprendimiento no necesita una covarianza fuerte o positiva entre la innovación, la toma de riesgos y la proactividad para reclamar su existencia (Covin & Wales, 2012).

Relación entre orientación al mercado y orientación al emprendimiento

En la literatura, se señala a las orientaciones al mercado y al emprendimiento como antecedentes importantes de la ambidextralidad de la empresa y que son fundamentales para convertir el potencial de los recursos en una realidad (Ahmed, 2016; Atuahene-Gima, 2005; De Long, 1997; Khodaei et al., 2016; Li, 2015; Stephens, 2015). Con el propósito de entender las dinámicas de las orientaciones estratégicas, y la exploración y explotación de oportunidades y su relación con la competitividad de las empresas, es importante identificar y definir los variados factores que pueden influir alrededor de estos.

Existe una relación entre la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento. Mathafena y Msimango-Galawe (2022) mostraron que esta correlación tiene un efecto significativo en los elementos financieros y no financieros de la empresa.

Las empresas orientadas al mercado con el pensamiento enfocado en este y en los consumidores pueden fortalecer su orientación al emprendimiento (Long, 2013). La literatura de mercadeo, emprendimiento y gestión estratégica comparten la perspectiva de que la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento requieren sistemas y valores organizacionales que faciliten el aprendizaje (Baker & Sinkula, 2009; Covin & Miles, 1999; Senge, 1994; Slater & Narver, 1995). Estudios recientes reafirman que la orientación al mercado impacta positivamente

a la orientación al emprendimiento (Long, 2013). La revisión antes presentada sugiere la siguiente hipótesis:

H₁: La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la orientación al emprendimiento.

Explotación y exploración de oportunidades

Shane y Venkataraman (2000) definen el emprendimiento como el proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades. Es necesaria una cultura corporativa que estimule la exploración y la explotación, y la práctica de crear innovación dentro de la organización para alcanzar una ventaja competitiva. (Pinchot III, 1985; Shane & Venkataraman, 2000). La exploración y explotación ayudan a los gerentes a renovar y revitalizar sus negocios, a innovar y a mejorar el desempeño general de la empresa (Antoncic & Hisrich, 2000; Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008). Sin embargo, aunque la ambidextralidad en la empresa es crucial para el éxito a largo plazo, será difícil alcanzarla por el hecho de que la exploración y explotación son opuestas en naturaleza (Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; Laureiro Martínez et al., 2014; Levinthal & March, 1993; March, 1991; Wei et al., 2014).

El proceso de exploración en una empresa busca nuevos conocimientos, el uso de tecnologías desconocidas y la creación de productos con una demanda desconocida (Greve, 2007). Por otro lado, este autor propone que la explotación es el uso y perfeccionamiento de los conocimientos existentes, como tecnologías y productos para alcanzar mayores ganancias y un mejor posicionamiento en el mercado. Según Foss y Klein (2012), la explotación de oportunidades es el despliegue de recursos, acciones e inversiones, para materializar las oportunidades seleccionadas.

Relación entre la orientación al mercado y la exploración y explotación de oportunidades

En alineación con la literatura, la orientación al mercado contribuye al desempeño de la empresa (Chaudhary & Batra, 2018;

Mohiuddin Babu, 2017). Por su parte, Pratono et al. (2019) demostraron en sus hallazgos que las empresas orientadas al mercado estaban en una mejor posición para desplegar sus capacidades de explotación y exploración.

Es importante la activación de la empresa mediante la orientación al mercado para reaccionar a las amenazas y oportunidades del entorno alcanzando una ventaja competitiva sostenible (Ahmed, 2016). La capacidad de una empresa para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales es fundamental para su capacidad innovadora (Cohen & Levinthal, 1990). La orientación al mercado, impactando a la exploración y explotación, ayuda a prevenir el pensamiento miope empresarial (Menguc & Auh, 2006). Para ejecutar eficientemente la exploración y explotación, los gerentes deben alcanzar un mejoramiento continuo en el proceso de generación de inteligencia de mercado (Bhuiyan et al., 2005). También, el diseminar la información internamente a través de la empresa, puede estimular la participación de individuos con una perspectiva fresca provocando un pensamiento transformador acerca de una oportunidad (Slater & Narver, 1995). La orientación al mercado afecta positivamente la exploración de oportunidades (Ahmed, 2016; Newman, Prajogo, & Atherton, 2016; Stephens, 2015).

Por otro lado, el aprovechamiento de oportunidades es un proceso substancialmente colaborativo para explotar conjuntamente la información obtenida del mercado (Velu et al., 2010). Proponen, estos autores, que la respuesta al análisis de la información proveniente del mercado puede resultar en la explotación de nuevas oportunidades. En la literatura se sostiene que, cuando se trata de la relación entre la orientación al mercado y la explotación de oportunidades, existe una relación positiva y significativa (Newman et al., 2016; Wei et al., 2014). Por tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

H₂: La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.

H₃: La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.

Relación entre la orientación al emprendimiento y la exploración y explotación de oportunidades

Ali et al. (2020) confirman que la orientación al emprendimiento tiene un efecto significativo y positivo sobre el desempeño en las empresas. Señalan también que la orientación al emprendimiento genera diferentes beneficios para la empresa al innovar y explotar oportunidades para rejuvenecer la organización y adelantarse a la competencia. El beneficio más importante de la orientación al emprendimiento, según los autores, es su capacidad para mejorar el nivel de desempeño de la empresa.

Stephens (2015) resalta que, de las tres orientaciones estratégicas (orientación al aprendizaje, mercado y emprendimiento) evaluadas en su investigación, la orientación al emprendimiento es la más relevante en su impacto con la exploración y explotación. Una fuerte orientación al emprendimiento conduce a la búsqueda de nuevas oportunidades, lo que puede conducir a una mayor competitividad a través del éxito de la innovación (Baker & Sinkula, 2009). Khodaei et al. (2016) y Li (2015) concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la orientación al emprendimiento y la exploración y explotación de oportunidades. Por lo cual se plantean las siguientes hipótesis:

H₄: La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.

H₅: La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.

Relación entre la exploración y explotación de oportunidades y la competitividad de la empresa

A finales de los años 1980 y principios de los años 1990, Michael E. Porter se dedicó a construir un nuevo puente entre la estrategia y la geografía económica en el que propone un sistema

de cuatro impulsores microeconómicos interrelacionados: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia y rivalidad, e (d) industrias proveedoras e industrias relacionadas (Porter, 1990; Sölvell, 2015). Más adelante, Porter (2002 y 2003) establece que la competitividad está basada en la productividad y que se centra en los fundamentos microeconómicos de la ventaja competitiva que sustenta la productividad en naciones, regiones y conglomerados.

En los enfoques más recientes se define la competitividad de las empresas desde una perspectiva amplia que va mucho más allá de la capacidad de las empresas para penetrar los mercados internacionales (Díaz-Chao et al., 2016). Dichos autores definen la competitividad empresarial como el conjunto de instituciones, políticas y factores que, en un contexto de apertura internacional, determinan la presencia continua en los mercados, la obtención de ganancias y la capacidad de adaptar la producción a la demanda. Además, explican que la competitividad es el conjunto de factores que explican la productividad.

Las estrategias de las empresas están delineadas en torno a cómo la organización puede moverse a una mejor posición competitiva en el mercado (Feurer & Chaharbaghi, 1994). Según Díaz-Chao et al. (2016), la transición a una economía global del conocimiento altera profundamente las fuentes de ventaja competitiva, y sugieren medir el constructo utilizando un conjunto de indicadores que incluyen elementos de valor (recursos humanos y organización del trabajo, operaciones y comercialización, infraestructura e innovación) y de desempeño de la empresa. Además, incluye elementos financieros y no financieros.

Jatmiko (2022) establece una relación entre las orientaciones de mercado y emprendimiento y el descubrimiento e implementación de nuevas soluciones con un efecto significativamente positivo para mantener una ventaja competitiva. Por otro lado, Zahra y George (2002) postulan que, dentro de las capacidades dinámicas de la empresa, las capacidades de adquisición y asimilación son dimensiones de la capacidad “potencial” y que las capacidades de transformación y explotación son dimensiones

de la capacidad “realizada”. Además, afirman que un resultado de la exploración continua en la zona de búsqueda de una empresa es una capacidad más desarrollada y refinada para adquirir y asimilar conocimientos externos. También, manifiestan que el resultado de las capacidades bien desarrolladas de transformación y explotación del conocimiento tiene más probabilidades de lograr una ventaja competitiva a través de la innovación y el desarrollo de productos (Singh et al., 2023; Zahra & George, 2002). Zahra y George (2002) relacionan la exploración y explotación de oportunidades con un aumento en la competitividad mediante la creación y utilización del conocimiento que mejora la capacidad de una empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva.

La exploración de nuevas oportunidades conduce al mejoramiento de la competitividad a través de un aumento de los beneficios guiados por la selección asertiva y explotación de estas, pero solo si se logra a través del éxito de la innovación (Baker & Sinkula, 2009). Sin embargo, a pesar de las dificultades para alcanzar un equilibrio entre la exploración y la explotación, la teoría y la evidencia empírica sugieren que muy poco de la exploración o la explotación reduce el rendimiento de la empresa (Fagiolo & Dosi, 2003; Greve, 2007; He & Wong, 2004; Katila & Ahuja, 2002; Levinthal & March, 1993). Además, la selección inteligente de oportunidades, basada en hechos, conducirá a la compañía a lograr una ventaja competitiva y resultados mejores (Nityananda & Mohanty, 2012). En la literatura se señala una relación fuerte y positiva entre la ambidextralidad y la competitividad de la empresa (Claudia & Mihaela, 2019; Stephens, 2015). Por tanto, se proponen las siguientes hipótesis:

H₆: La exploración de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

H₇: La explotación de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.

Modelo propuesto

Es de vital importancia para la empresa establecer un modelo para alcanzar un equilibrio óptimo de los subprocesos del intraemprendimiento que conduzca a un mejoramiento drástico de su competitividad. La Figura 1 muestra el modelo conceptual que busca analizar la relación que tiene el ecosistema interno de la empresa (orientación al mercado y orientación al emprendimiento) con los subprocesos del intraemprendimiento (exploración y explotación de oportunidades) que, a su vez, puedan impactar la competitividad de la empresa.

Figura 1

Modelo conceptual de este estudio



Metodología

Población y muestra

El estudio no experimental, con un diseño cuantitativo de corte transversal y correlacional-causal, se realizó con una muestra de 106 dueños y altos directivos que representaban a empresas locales con tres o más empleados y cuatro o más años de establecidas en Puerto Rico. La selección de la muestra fue mediante un método no probabilístico, por conveniencia, ya que tener acceso a altos ejecutivos resulta una tarea muy difícil por su

escaso tiempo, limitada disponibilidad y accesibilidad (Hernández Sampieri et al., 2010).

La recopilación de los datos fue mediante los métodos de encuesta en papel y en línea. Los resultados en línea se recopilieron utilizando la plataforma QuestionPro. La encuesta se realizó una sola vez por 45 días entre febrero y abril del 2018. De un total de 179 cuestionarios recibidos, el 59% (106) fueron utilizados para la investigación.

Para definir el tamaño mínimo de la muestra, primeramente, se consideró diez veces el número máximo de puntas de flecha que apuntan a una variable latente en cualquier parte del modelo de ruta de mínimos cuadrados parciales (PLS) (Hair et al., 2022). Sin embargo, si bien esta regla ofrece una guía aproximada, el requisito de tamaño mínimo de muestra debe considerar el poder estadístico de las estimaciones (Hair et al., 2022). Se usó G*Power Versión 3.1.9.7 para calcular el tamaño mínimo de la muestra considerando el análisis de poder estadístico. Con un número de 7 predictores (puntas de flecha), un tamaño de efecto (*effect size*) de 0.15 (efecto mediano), un α de 0.05 y un poder de 0.80, la muestra mínima sugerida por G*Power fue de 103 respuestas. La muestra de este estudio supera esta cifra y, al mismo tiempo, sigue la sugerencia de Reinartz et al. (2009) de que un tamaño de muestra de 100 y una potencia de 0.8 son suficientes para realizar el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) PLS (Hair et al., 2022). La muestra total de esta investigación fue de 106 respuestas.

Las empresas participantes que no cumplieron con los criterios establecidos para la muestra fueron descartadas y no se consideraron para el proceso de análisis; tampoco se tomaron en cuenta los 73 cuestionarios que no fueron llenados en su totalidad.

La duración del período de exploración se puede extender desde uno a tres años desde la fundación de la empresa hasta antes de comenzar los procesos de explotación (Choi & Shepherd, 2004). Por otra parte, el Banco Mundial define a las micro, pequeñas y medianas empresas con tamaños de 1 a 9 empleados, 10

a 49 empleados y 50 a 249 empleados, respectivamente (Kushnir et al., 2010). Solo se envió la encuesta a empresas con menos de 250 empleados y se incluyó una pregunta para definir los tamaños. El tamaño y el tiempo de establecimiento fueron los únicos criterios de selección de las empresas participantes.

La población de los participantes que representan a las empresas son los dueños, gerentes o administradores que toman las decisiones estratégicas y operacionales y establecen la cultura organizacional de la empresa (Díaz-Chao et al., 2016). Estas personas son quienes establecen la política de administración, la visión, y es la persona que finalmente toma las decisiones de la empresa (Jiménez, 2006). Esta investigación no discriminó por industria y, aunque se recopiló información sobre el tamaño de la empresa, tampoco discriminó por tipo de empresas (micro, pequeñas y medianas) al hacer el análisis de los resultados.

Escala de medición e instrumento de investigación

El instrumento de investigación que se utilizó es un cuestionario estructurado con una escala Likert de 7 puntos. Las preguntas incluidas en el cuestionario fueron extraídas de instrumentos utilizados y probados en la literatura para medir constructos similares. Las fuentes principales de instrumento para cada constructo son: Kohli et al. (1993) (orientación al mercado); Li (2015) (orientación al emprendimiento); Kuckertz et al. (2017) (exploración y explotación de oportunidades); y Díaz-Chao et al. (2016) (competitividad). Las preguntas fueron traducidas al español por los investigadores. La Tabla 1 presenta las fuentes que se tomaron como referencia para la construcción del instrumento con relación a cada constructo.

Tabla 1

Fuentes de instrumentos para medir los constructos

Constructo	Fuente
Orientación al mercado	Baker & Sinkula, 1999; Baker & Sinkula, 2009; Kohli et al., 1993; Stephens, 2015
Orientación al emprendimiento	Baker & Sinkula, 2009; Li, 2015; Stephens, 2015
Exploración de oportunidades	Li, 2015; Kuckertz et al., 2017; Wei et al., 2014
Explotación de oportunidades	Li, 2015; Kuckertz et al., 2017; Wei et al., 2014
Competitividad	Baker & Sinkula, 2009; Díaz-Chao et al., 2016; Stephens, 2015; Wei et al., 2014

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estadísticos

Se realizó un análisis estadístico para probar las hipótesis establecidas del modelo conceptual (Figura 1) mediante la técnica multivariado de un análisis confirmatorio. Para medir el modelo, se utilizó la teoría de medida reflectiva.

Al concluir la recopilación de los datos, se organizaron para mostrar un análisis descriptivo de la demografía de los participantes y las empresas que estos representaban (ver tablas con resumen de datos demográficos en la sección de “Resultados”). El proceso de análisis incluye pruebas estadísticas para analizar cuán adecuados son los datos usando análisis de factores exploratorio y confirmatorio, la prueba de Alfa de Cronbach con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna, pruebas de normalidad y colinealidad y pruebas de validez convergente y discriminante. También, se utilizó el método de modelización de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales para el Modelado de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM) que permite estimar la relación entre los constructos y se utilizó la técnica de *bootstrapping* para determinar la significancia del impacto. Este método es el más recomendado debido a la complejidad de las interrelaciones de dependencia propuestas que tiene el modelo

conceptual de esta investigación (Hair et al. 2022). Se utilizaron los programas estadísticos IBM SPSS Statistics, versión 25 (SPSS) y Smart PLS, versión 3.2.7 (Smart PLS). Algunas de las guías de referencia para reportar PLS que se usaron incluyen: Hair et al. (2022); Henseler et al. (2016); Rahman (2023); y Reinartz et al. (2009).

Resultados

Datos demográficos y su descripción

La Tabla 2 resume los datos demográficos (edad, género, nivel académico y puesto) de los propietarios y altos ejecutivos que fueron encuestados, mientras que la Tabla 3 resume los datos relacionados al tamaño y tiempo de la empresa.

Tabla 2

Datos demográficos del grupo encuestados

Variable	Datos	Frecuencia	Porcentaje
Edad	20-29	12	11.3
	30-39	21	19.8
	40-49	27	25.5
	50-59	34	32.1
	60 o más	12	11.3
Género	Masculino	56	52.8
	Femenino	50	47.2
Nivel Académico	Escuela Elemental	1	.9
	Escuela Superior	5	4.7
	Grado Asociado o Técnico	5	4.7
	Bachillerato	65	61.3
	Maestría	19	17.9
	Doctorado	11	10.4
Puesto	Gerente o Director	14	13.2
	Gerente General	36	34.0
	CEO, Propietario o Presidente	56	52.8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Datos demográficos de la empresa representada por el encuestado

Variable	Datos	Frecuencia	Porcentaje
Empleados	3-7	38	35.8
	8-25	29	27.4
	26-35	4	3.8
	36-50	10	9.4
	51-100	9	8.5
	Más de 100	16	15.1
Años de establecida	4-10	37	34.9
	11-15	14	13.2
	16-20	11	10.4
	Más de 20 años	44	41.5

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del modelo de medida

Para probar las hipótesis establecidas del modelo conceptual (Figura 1), se realizó un análisis estadístico mediante la técnica multivariado de un análisis confirmatorio y, para medir el modelo, se utilizó la teoría de medida reflectiva. Primeramente, el proceso de análisis incluye pruebas estadísticas para analizar cuán adecuados son los datos para realizar un análisis de factores. Después de realizar la validez de contenido del instrumento, se llevó a cabo la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin con resultado de 0.873 y la prueba de esfericidad de Bartlett con significancia de 0.000. Estos resultados confirman que los patrones observados son conceptualmente válidos y apropiados para realizar un análisis de factores. Al finalizar varias iteraciones, la cantidad de variables se redujo a 22 de 48 ítems con una estructura de factores bien definida que incorporó cinco grupos distintos de variables que representan robustamente los constructos de este estudio. Por su parte, la prueba para determinar la confiabilidad del instrumento mediante la consistencia interna del instrumento, el Alfa de Cronbach, resultó en 0.911 para la totalidad del instrumento.

La Tabla 4 muestra que el Alfa de Cronbach para cada constructo superó el nivel de aceptación de 0.70 con excepción de la orientación al mercado que resultó con 0.630 (Hair et al., 2010). Sin embargo, aunque generalmente el límite inferior aceptable para el Alfa de Cronbach es 0.70, puede bajar hasta 0.60 (moderado) (Hair et al., 2010). Como una medida diferente de confiabilidad de consistencia interna, se calculó el índice de fiabilidad compuesta utilizando el programa Smart PLS, obteniendo valores entre 0.781 y 0.938 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2013; Wong, 2013). Se consideran como aceptables valores mínimos de 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1995).

Tabla 4

Prueba de Alfa de Cronbach de la investigación por constructo

Constructo	Alfa de Cronbach	Significancia	Número de ítems
Orientación al mercado	0.630	.000	4
Orientación al emprendimiento	0.763	.000	5
Exploración de oportunidades	0.911	.000	4
Explotación de oportunidades	0.847	.000	3
Competitividad	0.841	.000	6

Fuente: Elaboración propia.

Para establecer la validez convergente, se consideraron las cargas externas de los indicadores, así como la varianza promedio extraída (AVE) (Hair et al., 2022). En la Tabla 5, se puede observar que solo el constructo de orientación al mercado estuvo por debajo de 0.50 con un valor de 0.472. Sin embargo, según Fornell & Larcker (1981) y Huang et al. (2013), aunque la AVE debe ser mayor que 0.5, se pueden aceptar valores por encima de 0.4 si la confiabilidad compuesta (CR, por sus siglas en inglés) es mayor que 0.6. En el caso del constructo de orientación al mercado, la confiabilidad compuesta y el AVE resultaron en 0.781 y 0.472, respectivamente.

Tabla 5

Resultados de fiabilidad compuesta y varianza promedio extraída

Constructo	CF	AVE
Competitividad	0.886	0.566
Exploración de oportunidades	0.938	0.790
Explotación de oportunidades	0.908	0.768
Orientación al emprendimiento	0.844	0.520
Orientación al mercado	0.781	0.472

Fuente: Elaboración propia.

También, la validez discriminante en este estudio está bien establecida según el análisis del criterio de Fornell-Larcker presentado en la Tabla 6.

Tabla 6

Validez discriminante

	Competitividad	Exploración de oportunidades	Explotación de oportunidades	Orientación al emprendimiento	Orientación al mercado
Competitividad	0.752				
Exploración de oportunidades	0.611	0.889			
Explotación de oportunidades	0.439	0.567	0.876		
Orientación al emprendimiento	0.519	0.553	0.478	0.721	
Orientación al mercado	0.555	0.564	0.325	0.394	0.687

Fuente: Elaboración propia.

La prueba Kolmogorov-Smirnov se utilizó para realizar la prueba de normalidad a las 22 premisas del instrumento de investigación dado que los datos sobrepasan las 50 observaciones. Los resultados revelaron que todas las premisas obtuvieron un valor p de 0.000. Por lo tanto, la distribución no es normal para ninguna de las premisas, por lo que se utilizan

pruebas estadísticas no paramétricas para llevar a cabo el análisis en este estudio.

Por otro lado, para evitar el problema de colinealidad, como regla general, se debe tener un factor de inflación de la varianza (VIF) de 5.0 o menos y, un nivel de tolerancia de 0.2 o más (Hair et al., 2022; Wong, 2013). Los índices de VIF que se presentan en la Tabla 7 evidencian que estuvieron entre los valores de 1.455 y 2.101; mientras que los valores de nivel de tolerancia estuvieron entre 0.476 y 0.687. Ambos índices se encuentran dentro de los parámetros aceptables.

Tabla 7

Resultados de la prueba de colinealidad

Variable dependiente: Competitividad	Tolerancia	VIF
Orientación al mercado	.687	1.455
Orientación al emprendimiento	.687	1.456
Exploración de oportunidades	.476	2.101
Explotación de oportunidades	.646	1.547

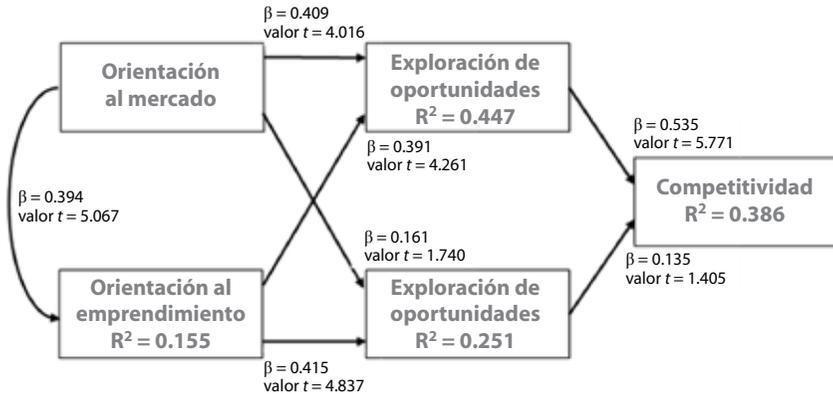
Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del modelo estructural

Se utilizó el método de modelización de rutas de Mínimos Cuadrados Parciales para el Modelado de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM) que permite estimar la relación entre los constructos y se utilizó la técnica de *bootstrapping* para determinar la significancia del impacto. La Figura 2 muestra el modelo final validado con los resultados obtenidos en el programa SmartPLS, utilizando el algoritmo de mínimos cuadrados parciales para generar el análisis del modelo de rutas (Path Analysis) y utilizando la técnica de *bootstrapping*. La Tabla 4 muestra también los resultados de aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

Figura 2

Modelo final validado



El resultado del *bootstrapping* provee el valor del t estadístico que se utilizó para determinar la existencia de relación entre los constructos y en consecuencia determinar si cada una de las hipótesis de la investigación es aceptada o rechazada. Según Hair et al. (2015), el valor de la t estadística está calculada por la división entre el coeficiente de ruta de la muestra original y el valor estándar según el *bootstrapping*. Utilizando una prueba con un nivel de confianza de un 90% y con una hipótesis de una sola dirección, el coeficiente de la ruta será significativo si el valor t teórico es igual o mayor de 1.28 (Hair et al., 2015).

Los resultados del *bootstrapping* PLS llevan a la aceptación de todas las hipótesis. Todos los valores de t estadístico fueron mayores que 1.28. Las siete hipótesis fueron significativas y, en consecuencia, aceptadas (ver Tabla 8). Cuando el coeficiente tiene un valor de p menor a 0.10, la ruta puede considerarse significativa (Hair et al., 2015). Las rutas más destacadas son aquellas con valores de coeficientes más elevados, que incluyen: exploración de oportunidades a la competitividad, orientación al emprendimiento a la explotación de oportunidades, orientación al mercado a la exploración de oportunidades. Los valores de los coeficientes para las rutas mencionadas anteriormente fueron relativamente más al-

tos que las otras vías admitidas. Las rutas menos destacadas fueron: la orientación al mercado a la explotación de oportunidades y la explotación de oportunidades a la competitividad de la empresa.

Tabla 8

Resultados de hipótesis

Hipótesis	Resultado esperado	Coficiente	Significancia	Valor <i>t</i>	Resultado
H ₁	La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la orientación al emprendimiento.	0.394	***	5.067	Aceptada
H ₂	La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.	0.409	***	4.016	Aceptada
H ₃	La orientación al mercado tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.	0.161	**	1.740	Aceptada
H ₄	La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la exploración de oportunidades.	0.391	***	4.261	Aceptada
H ₅	La orientación al emprendimiento tendrá un impacto positivo en la explotación de oportunidades.	0.415	***	4.837	Aceptada
H ₆	La exploración de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.	0.535	***	5.771	Aceptada
H ₇	La explotación de oportunidades tendrá un impacto positivo en la competitividad de la empresa.	0.135	*	1.405	Aceptada

Nota. Los valores de *t* de los coeficientes son significativos a: *** $p < .01$, ** $p < .05$ y * $p < 0.1$ (prueba de una cola).

Fuente: Elaboración propia.

Discusión de los resultados

En esta investigación se pudo sustentar que existe relación positiva entre las orientaciones estratégicas al mercado y al emprendimiento y la exploración y explotación de oportunidades (subprocesos del intraemprendimiento). A continuación, se discute cada una de las relaciones establecidas en el modelo presentado.

Primeramente, se pudo encontrar una relación de impacto positivo entre los constructos que se presentaron como posibles antecedentes. La orientación al mercado impacta positivamente la orientación al emprendimiento (Coeficiente = 0.394, $t = 5.067$). En la medida que la empresa maneja eficientemente la inteligencia de mercado generada impulsará su emprendimiento organizacional a través de una visión proactiva, arriesgada e innovadora. Esta gestión permitirá maximizar el uso de la información y su transformación en una ventaja competitiva.

Por otro lado, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento explican sustancialmente en un 45% la exploración de oportunidades ($R^2 = 0.447$). La generación y diseminación de información del mercado y su respuesta a esta despierta la curiosidad por descubrir nuevas ideas y oportunidades con el potencial de aumentar la ventaja competitiva de la empresa. También, un reenfoque a ser proactivo, arriesgado e innovador estimulará la búsqueda de nuevas oportunidades, beneficiando así la exploración. La orientación al emprendimiento con un sentido perspicaz impulsa a la empresa a identificar nuevas oportunidades donde nadie ha buscado antes. Por lo cual, las empresas deben buscar orientar su mirada y prestar atención al mercado diseminando la información a todos los niveles internos, y fomentar los comportamientos de asumir riesgos, el innovar, la proactividad, el empoderamiento y la agresividad competitiva para impulsar un espíritu explorador en búsqueda de nuevas oportunidades.

En cuanto al lado de la explotación en la ambidextralidad, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento contribuyen a incrementar el elemento práctico de materializar y aprovechar la conceptualización nacida de la exploración

($R^2=0.251$). Sin embargo, se observó en los resultados de esta investigación que el impacto de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento en la explotación fue bastante menor (explicando un 25%) en comparación con el impacto sobre la exploración. Es decir, que las empresas en Puerto Rico tienden a explorar más que explotar. Particularmente, sobre la orientación al mercado, estas aparentan estar más enfocadas en intentar descubrir, comprender y satisfacer las necesidades latentes (orientación al mercado proactiva) dejando un poco rezagada una orientación al mercado responsiva, descuidando el responder a oportunidades fácilmente identificables en la información proveniente del mercado (Sana et al., 2013). Sin embargo, del lado de la orientación al emprendimiento, las empresas representadas aparentan una intención de innovar, tomar riesgos y ser proactivas, que impactan positivamente los procesos operacionales y de control que son parte integral en la explotación de oportunidades. Por lo cual, orientar a la empresa a prestar atención al mercado y fomentar los comportamientos emprendedores fortalecerá el lado de la explotación de la ambidextralidad.

Al mismo tiempo, se obtuvo como resultado un impacto positivo de la exploración y explotación de oportunidades sobre la competitividad de la empresa. La exploración de oportunidades contribuye al incremento de las dimensiones múltiples de la competitividad de la empresa, tales como el desempeño financiero, el manejo del capital humano y los grupos de interés, la eficiencia operacional y la innovación (Díaz-Chao et al., 2016). Aunque los resultados tangibles en las ganancias de la empresa por causa de la exploración de oportunidades tardarán más en alcanzarse, que las que provienen de la explotación, se debe mantener una producción constante de ideas con potencial al desarrollo que redundará en ser atractivo para inversionistas que buscan a empresas que no se detienen en la generación de innovación. La exploración y la explotación son variables que explican la competitividad de la empresa en un 39% ($R^2=0.386$).

Sin embargo, no se puede pasar por alto el desbalance en la ambidextralidad en los resultados de la investigación en los que

la exploración carga con el mayor peso sobre el impacto de la competitividad. Este desbalance pudiera explicar la paradoja empresarial expuesta en la presentación del problema en la que, en una región fértil con buenas oportunidades, las empresas continúan cerrando por no ser rentables. Las empresas representadas en el estudio presentan un desbalance en la ambidextralidad que pudiera implicar una limitación relevante en el proceso de alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Estos resultados pudieran implicar que las empresas están invirtiendo grandes cantidades de recursos en la búsqueda de nuevas oportunidades, pero no las pueden materializar, ya sea porque los recursos se agotaron o por temor al riesgo. Una empresa que sueña más de lo que produce está destinada a desaparecer. Una ambidextralidad balanceada es medular para potenciar la competitividad de la empresa al máximo.

El modelo conceptual presentado ayuda a identificar cuán balanceada pudiese estar la ambidextralidad con respecto a su efecto en la competitividad de la empresa. A la misma vez, de existir un desbalance en la ambidextralidad, se pueden reforzar las orientaciones estratégicas de la empresa que no estén aportando lo suficiente en alguno de los lados de la ambidextralidad y tratar de aumentar recursos en la búsqueda de alcanzar el balance deseado.

Conclusiones

Las organizaciones que se enfocan en desarrollar la inteligencia de mercado y crear un espíritu emprendedor organizacional promueven un ambiente de identificación de oportunidades en terrenos inexplorados y así experimentan, de forma innovadora, su anhelo de ser primeras en el descubrimiento (exploración) y aprovechamiento (explotación) de productos y servicios revolucionarios que las posicionen como líderes ante su competencia. Para lograr este cambio en la cultura organizacional, las empresas deben desarrollar el intraemprendimiento en sus empleados, permitiéndoles ser partícipes de recibir la información disponible y estimulando cierto grado de autonomía que les permita asumir

riesgos y ser proactivos cuando reconozcan la existencia de una oportunidad. Este enfoque lo pueden lograr a través de las orientaciones estratégicas al mercado y al emprendimiento, las cuales son fundamentales para estimular y dirigir a los recursos de la empresa a exceder las expectativas e insertarse en la creación de innovación. Cuando la organización, como una entidad, comienza a explorar nuevas oportunidades, los factores que aumentan la competitividad son impactados positivamente. Participar activamente en la exploración de oportunidades a todos los niveles tiene como resultado una organización que crece en conocimiento, con un capital humano que se desarrolla continuamente y en las que las relaciones con clientes, suplidores, distribuidores e inversionistas se fortalecen constantemente.

Por otro lado, las organizaciones que mantienen una cantidad aceptable de recursos en la explotación tienden a ser eficientes, lo que aumenta su competitividad (Moreno Luzon & Valls Pasola, 2011). Esto sucede porque, en el balance necesario de la ambidextralidad de la exploración y explotación, la experiencia y conocimiento de la empresa crece con los aspectos de explotación, mientras que la exploración se enfoca en conocimiento nuevo.

Las empresas que atienden efectivamente el lado de la ambidextralidad de la explotación de oportunidades tienen estructuras operacionales y de producción bien definidas y altamente eficientes que aumentan la competitividad de la empresa. Convertir las oportunidades identificadas en innovación realizada, diferenciará a la empresa y aumentará su ventaja competitiva. Sin embargo, en los resultados de esta investigación se observó que el impacto de la explotación en la competitividad fue bastante menor en comparación con el impacto de la exploración. Este tipo de condición se da cuando está presente un desbalance de la ambidextralidad con un sesgo hacia la exploración de oportunidades (Gupta et al., 2006). Es importante desarrollar una ambidextralidad estratégica para alcanzar el justo equilibrio. Este equilibrio es la tensión fundamental en el corazón de la supervivencia a largo plazo de una empresa (March, 1991). El desbalance presente confirma la paradoja empresarial presentada al

inicio de esta investigación en la que, aun en un entorno lleno de oportunidades, las empresas drenan sus recursos en la exploración, manteniendo una contribución reducida de los procesos de explotación. En otras palabras, en un desbalance en el que la exploración se vuelve ineficiente y la explotación casi inexistente, el crecimiento de la competitividad de las empresas será limitado, dirigiéndolas a una potencial desaparición.

Implicaciones académicas

En términos teóricos, los resultados de esta investigación contribuyen significativamente al campo de las orientaciones estratégicas: el emprendimiento desde la exploración y explotación de forma individual y la competitividad de las empresas. Aunque los constructos incluidos en esta investigación se han estudiado por años de forma individual, hasta el conocimiento de los investigadores, no se han integrado en un modelo para evaluar su impacto en la competitividad, por lo que el modelo presentado es innovador desde el contexto organizacional. Los resultados de esta investigación contribuyen a tener un entendimiento más profundo de los desafíos de lograr estratégicamente un equilibrio en la ambidextralidad entre la exploración y explotación de oportunidades, necesarios para lograr una ventaja competitiva (Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; Shane, 2012). Particularmente, se observó una capacidad competitiva limitada causada por un desbalance en la ambidextralidad empresarial. Por otro lado, esta investigación atiende la pregunta de investigación sugerida por Batra y Dhir (2022) sobre cuáles son las interrelaciones e interdependencias entre los factores que anteceden la ambidextralidad organizacional.

Implicaciones prácticas

En términos prácticos, las empresas pueden utilizar los resultados de esta investigación en la creación de estrategias que fomenten una cultura organizacional de emprendimiento e innovación. La contribución más importante para los dueños y gerentes de las empresas es que el estudio provee una información valiosa sobre

la importancia de desarrollar una orientación estratégica adecuada, específicamente la orientación al mercado y orientación al emprendimiento, que ayude a estimular una cultura de exploración y explotación, pero de forma balanceada que impulse a la empresa a lograr una ventaja competitiva. Tal como sugiere Mathafena & Msimango-Galawe (2022), las economías emergentes enfrentan un contexto ambiental único en el que las limitaciones de recursos son comunes y, a menudo, el entorno empresarial es turbulento e incierto. En este estudio, se atiende uno de los puntos de investigación sugerido por Guerrero (2021), impulsando el enfoque derivado de esta investigación como una forma de pensar para enfrentar los problemas sociales, económicos y de salud actuales como los vividos por los efectos de la pandemia de covid-19.

Además, el modelo conceptual de esta investigación presenta una oportunidad en el desarrollo de herramientas de medición internas para las empresas que sirvan de guía para identificar cuán cerca o lejos están de tener una ambidextralidad balanceada que mejore su competitividad. A la misma vez, esta herramienta pudiese contener elementos que ayuden a la empresa a definir dónde invertir mayores recursos para reforzar las orientaciones estratégicas que impulsen alguno de los lados de la ambidextralidad que pudiesen estar rezagados y estar obstaculizando el alcance de una ventaja competitiva.

Por lo tanto, el planteamiento estratégico que surge de esta investigación resalta la importancia de aprovechar recursos limitados, ya sean tangibles o intangibles, y en condiciones altamente turbulentas. Este estudio lleva a las empresas a establecer múltiples estrategias fundamentadas en las orientaciones de mercado y emprendimiento y dirigidas a alcanzar una ventaja competitiva a través de una ambidextralidad emprendedora balanceada. Este balance será necesario para el desarrollo económico regional.

Finalmente, los resultados de este estudio pueden utilizarse en el desarrollo de política pública que ayuden a las empresas a buscar este balance y contribuya positivamente a la economía de la región. Tal como sugiere Chakma et al. (2022) en su agenda pro-

puesta para investigaciones futuras, los resultados de esta investigación pueden servir de base para que los gobiernos resuelvan problemas económicos relacionados con el sector de las pymes y así mejorar su desempeño. La enseñanza y la formación específica pueden permitir a las empresas crear un gran valor y aumentar su supervivencia, produciendo un mejoramiento sostenido de la economía regional (Ali et al., 2020).

Limitaciones

Una de las limitaciones que se presentó al realizar este estudio fue que la muestra puede considerarse como una módica. Esto se debió a que los criterios restringidos para la selección de la muestra presentaron un reto en alcanzar un mayor tamaño. Los cuestionarios debían ser completados por dueños o gerentes que participaran de las decisiones estratégicas. La disponibilidad de la gerencia para participar en procesos de investigación y completar los cuestionarios solicitados es muy limitada y requirió múltiples contactos de seguimiento en la mayoría de los participantes dispuestos a colaborar.

Otra limitación fue que los resultados del estudio confirman la posibilidad de que otros constructos puedan robustecer la función de la explotación de oportunidades para aumentar la competitividad. Esta limitación sugiere un potencial estudio futuro con sus directivos. Dentro de las interrogantes existentes está el continuar con la investigación alrededor de la existencia de una “orientación de oportunidades” con características propias que pudiera complementar u obstaculizar la contribución de otras orientaciones estratégicas como antecedentes al emprendimiento y con beneficios relevantes a la competitividad de la empresa. Por otra parte, la inclusión en el modelo de este estudio de otros antecedentes internos (como la orientación al aprendizaje) o externos (como el entorno empresarial, social o gubernamental) pudieran clarificar el disminuido impacto de la explotación de oportunidades sobre la competitividad en el contexto regional estudiado.

Futuras líneas de investigación

Finalmente, nuevas interrogantes surgen alrededor de los modelos de emprendimiento desarrollados hasta el momento y su efectividad en países con dificultades financieras y sin una estructura para el desarrollo económico eficiente. Se ha observado que en la literatura sobre el desempeño de las empresas, con respecto a la ambidextralidad, los autores se centran, principalmente, en empresas bien establecidas basadas en países desarrollados como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá (Chakma et al., 2022), desatendiendo los mercados emergentes o países en depresión económica.

Investigaciones futuras podrían beneficiarse de una investigación con el modelo incluido si se adopta un diseño longitudinal para proporcionar conocimientos más concretos y sustanciales. Además, un enfoque de investigación cualitativa podría descubrir y fundamentar los hallazgos de la investigación y aclarar los resultados al responder las preguntas de “por qué” y “cómo”. También, una futura investigación pudiera extenderse al estudio del modelo conceptual presentado dentro del contexto de una empresa familiar, que es una estructura muy común entre pymes y grandes empresas en Puerto Rico.

Otra perspectiva que se puede considerar para investigaciones futuras es el efecto moderador de variables demográficas de la empresa, como el sector industrial o la discriminación por tamaño de la empresa en estudios comparativos. Por último, el estudio sería más próspero si se ampliara geográficamente y el número de encuestados para la generalización.

Referencias

Ahmed, N. O. A. (2016). Relationship between innovation climate, market orientation and corporate entrepreneurship. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 476–480. <https://dergipark.org.tr/en/pub/irmm/issue/32093/355370?publisher=http-www-cag-edu-tr-ilhan-ozturk>

- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and Total Quality Management on performance: evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503–1531. <https://doi.org/10.1108/bij-08-2019-0391>
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: a comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21–40.
- Aponte, M., Álvarez, M., & Lobato, M. (2021). *Informe GEM Puerto Rico 2020*. https://estadisticas.pr/files/Inventario/publicaciones/UPR_GEM_2020.pdf
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411–427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization’s black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 5–23. <https://doi.org/10.1023/A:1012543911149>
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2009.00278.x>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

- Batra, I., P., P., & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity from the Emerging Market Perspective: a review and research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 559–573. <https://doi.org/10.1002/tie.22271>
- Bhuian, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9–17. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(03\)00074-2](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00074-2)
- Burgers, H., & Jansen, J. (2008). Organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship: the differential effects on venturing, innovation and renewal processes. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28(19), 1–15. <https://eprints.qut.edu.au/26477/1/c26477.pdf>
- Calderón-Abreu, T., Castro-González, S., Ayala-Godoy, J. A., & Hernández-Díaz, A. (2023). *Informe GEM Puerto Rico 2022*. https://gem.uprrp.edu/wp-content/uploads/2023/05/Reporte_GEM_PR_2022_UPR-RP_Final-3.pdf
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity: a review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1109/tem.2021.3114609>
- Chaudhary, S., & Batra, S. (2018). Absorptive capacity and small family firm performance: exploring the mediation processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1201–1216. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2017-0047>
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2004). Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377–395. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.04.002>
- Claudia, O., & Mihaela, H. (2019). Ambidexterity – a new paradigm for organizations facing complexity. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 145–159. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0050>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63. <https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Davidson, P. (2015, November 16). Harvard professor calls trade deal watershed, says Economy Lags. *USA Today*. <https://www.usatoday.com/story/money/2015/11/16/michael-porter-harvard-interview-trade-deal-economy/75599090/>
- De Long, D. (1997). Building the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviors. *Center for Business Innovation Working*. https://www.academia.edu/30414465/Building_the_Knowledge_Based_Organization_How_Culture_Drives_Knowledge_Behaviors
- Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., & Torrent-Sellens, J. (2016). The competitiveness of small network-firm: a practical tool. *Journal of Business Research*, 69(5), 1769–1774. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.053>
- Díaz, M. (2023, September 20). Las quiebras de negocios aumentan 10% en los primeros ocho meses del 2023. *El Nuevo Día*. <https://www.elnuevodia.com/negocios/economia/notas/las-quiebras-de-negocios-aumentan-10-en-los-primeros-ocho-meses-del-2023/>
- Fagiolo, G., & Dosi, G. (2003). Exploitation, exploration and innovation in a model of endogenous growth with locally interacting agents. *Structural Change and Economic Dynamics*, 14(3), 237–273. [https://doi.org/10.1016/s0954-349x\(03\)00022-5](https://doi.org/10.1016/s0954-349x(03)00022-5)
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625–642. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49–58. <https://doi.org/10.1108/00251749410054819>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: a new approach to the firm*. Cambridge University Press.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 global report: adapting to a “new normal”*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=51147>
- Giraud Voss, Z., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150. <https://doi.org/10.1108/03090560510610761>
- Gnizy, I., Baker, W. E., & Grinstein, A. (2014). Proactive learning culture: a dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 31(5), 477–505. <https://doi.org/10.1108/imr-10-2013-0246>
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945–975. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm013>
- Guerrero, M. (2021). Ambidexterity and entrepreneurship studies: a literature review and research agenda. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 17(5-6), 436–650. <https://doi.org/10.1561/03000000097>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective* (7^a ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods*. Routledge.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5^{ta} ed.). McGraw-Hill).
- Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W., & Wang, P. A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the Moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217–221. <https://doi.org/10.7763/ijiet.2013.v3.267>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Jatmiko, U. (2022). Competitive advantage of small and medium enterprises (SMEss) in terms of entrepreneurial and market orientation. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 12(3), 147-155. <http://www.ijosea.isha.or.id/index.php/ijosea/article/download/114/74>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jiménez Ramírez, M. H. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *UMBral Científico*, (9), 115–125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2263196>
- 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. <https://doi.org/10.2307/3069433>

- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4), 21–51.
- Khodaei, H., Scholten, V. E., Wubben, E. F. M., & Omta, S. W. F. (2016). Entrepreneurship and prior experience as antecedents of absorptive capacity of high-tech academic spin-offs. *Journal on Chain and Network Science*, 16(2), 95–115. <https://doi.org/10.3920/jcns2015.0003>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477. <https://doi.org/10.2307/3172691>
- Kuckertz, A., Kollmann, T., Krell, P., & Stöckmann, C. (2017). Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 78–97. <https://doi.org/10.1108/ijeb-12-2015-0290>
- Kushnir, K., Mirmulstein, M. L., & Ramalho, R. (2010). Micro, small, and medium enterprises around the world: how many are there, and what affects the count. *World Bank/IFC MSME Country Indicators Analysis Note*, 1-9. <https://www.mfw4a.org/sites/default/files/resources/Micro%20Small%20and%20Medium%20Enterprises%20Around%20the%20World%20How%20Many%20Are%20There%20and%20What%20Affects%20the%20Count.pdf>
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2014). Understanding the exploration–exploitation dilemma: an fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 319–338. <https://doi.org/10.1002/smj.2221>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>

- Li, H. (2015). *An examination of entrepreneurial oriented behaviors in the Australian wine industry regional clusters* [Disertación doctoral, University of Adelaide]. Adelaide Research & Scholarship. <https://hdl.handle.net/2440/93921>
- Long, H. C. (2013). The relationship among learning orientation, market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance of Vietnam marketing communications firms. *Philippine Management Review*, 20, 37–46. <https://pmr.upd.edu.ph/index.php/pmr/article/view/312/311>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mathafena, R. B., & Msimango-Galawe, J. (2022). Entrepreneurial orientation, market orientation and opportunity exploitation in driving business performance: moderating effect of interfunctional coordination. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(3), 538–565. <https://doi.org/10.1108/jeee-03-2021-0114>
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73. <https://doi.org/10.1177/0092070305281090>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- Mohiuddin Babu, M. (2017). Impact of firm's customer orientation on performance: the moderating role of interfunctional coordination and employee commitment. *Journal of Strategic*

- Marketing*, 26(8), 702–722. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2017.1384037>
- Montalbán Ríos, E. (2023, June 4). Siguen cerrando más empresas emergentes. *El Vocero de Puerto Rico*. https://www.elvocero.com/economia/otros/siguen-cerrando-m-s-empresas-emergentes/article_2f7b577c-be10-11ed-84ff-1be54adc900d.html
- Moreno Luzon, M. D., & Valls Pasola, J. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927–947. <https://doi.org/10.1108/00251741111143612>
- Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72–90. <https://doi.org/10.1108/jstp-02-2015-0044>
- Nityananda, J., & Mohanty, A. N. (2012). Strategic entrepreneurship: key to success for competitiveness & globalization. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 1(3), 208–214. https://www.academia.edu/download/57474995/Strategic_Entrepreneurship_Key_to_Success_For_Competitiveness___Globalization.pdf
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1995). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286–1296. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0602>
- Ong, J. W., Ismail, H. B., & Goh, G. G. (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): the role of entrepreneurship and luck. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(3), 373–391. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593491>
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. HarperCollins.

- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.
- Porter, M. E. (2002). Enhancing the microeconomic foundations of prosperity: the current competitiveness index. En *The global competitiveness report 2001-2002* (pp. 52–73). World Economic Forum. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fee0516424fa3a2f492b5775edaa9e0ed9856176>
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6/7), 549–578. <https://doi.org/10.1080/0034340032000108688>
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation. *The Bottom Line*, 32(1), 2–15. <https://doi.org/10.1108/bl-10-2018-0045>
- Rahman, M. M. (2023). Sample size determination for survey research and non-probability sampling techniques: a review and set of recommendations. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 11(1), 42–62. <http://scientificia.com/index.php/JEBE/article/view/201/190>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Sanal, M., Alpkın, L., Aren, S., Sezen, B., & Ayden, Y. (2013). Linking market orientation and ambidexterity to financial returns with the mediation of innovative performance. *Journal of Economic and Social Research*, 15(1), 31–54. <https://research-ebSCO-com.uprrp.idm.oclc.org/linkprocessor/plink?id=334f3e3e-5223-388b-96cb-de3f650c1358>
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2015-2016*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. Doubleday.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10–20. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0078>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Singh, A. K., Jain, N. K., Sharma, M. G., & Nigam, S. (2023). Reconceptualization of absorptive capacity as potential and realized absorptive capacity for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 41(2), Artículo e102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102449>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Sölvell, Ö. (2015). The competitive advantage of nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5), 471–481. <https://doi.org/10.1108/cr-07-2015-0068>
- Stephens, A. R. (2015). *A study on the effects of strategic orientations on dynamic capabilities and international performance - evidence from Korean firms* [Disertación doctoral, Pusan National University]. Research Gate. https://www.researchgate.net/publication/307664206_A_Study_on_the_Effects_of_Strategic_Orientations_on_Dynamic_Capabilities_and_International_Performance_-_Evidence_from_Korean_Firms1
- Tortorella, G., Miorando, R., Caiado, R., Nascimento, D., & Portioli Staudacher, A. (2018). The mediating effect of employees' involvement on the relationship between industry 4.0 and operational performance improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(1–2), 119–133. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1532789>
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus im-

- plicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37–63. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503503>
- Vélez Bernal, O. I., Beltrán Ríos, J. A., López Giraldo, J. A., & Arias Vargas, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51–72.
- Velu, C., Barrett, M., Kohli, R., & Salge, T. O. (2010). Thriving in open innovation ecosystems: toward a collaborative market orientation. *Cambridge Judge Business School*. <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2013JanuaryPaperThrivinginOpenInnovation.pdf>
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2013). Entrepreneur ambidexterity: a study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(2), 109–129.
- Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134–153. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.001>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wong, K. K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24, 1–32. <https://research-ebSCO-com.uprrp.idm.oclc.org/linkprocessor/plink?id=9984fd08-e81e-3048-be3c-fdf3de963202>
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319–340. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90003-n](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90003-n)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-e](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-e)

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2002.6587995>

Cómo citar este artículo:

Pérez-Ramírez, R. A. & Ortiz-Soto, M. (2023). El efecto de las orientaciones estratégicas en la competitividad de la empresa a través de la ambidextralidad del emprendimiento. *Fórum Empresarial*, 28(1), 33–76.

© 2023 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).



Going back to a traditional organizational structure

Grisel E. Meléndez,^{1,A}

Received: December 26, 2022 | Revised: May 25, 2023 | Accepted: August 20, 2023

¹ University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, Puerto Rico

^A grisel.melendez@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-2373-2960>

■ ABSTRACT

This paper argues that a hierarchical and traditional organizational structure is essential to maintain communication, achieve innovation, and cement the further development of an organization that has just faced a severe crisis. Through in-depth interviews with family business owners and managers who overcame the challenges of Hurricane María in Puerto Rico, the relevance of the tradi-

tional organizational structure as a best management practice in times of crisis is examined.

Keywords: organizational structure, organizational design, crisis management, best managerial practices

De vuelta a la estructura organizacional tradicional

■ RESUMEN

En este escrito, se argumenta que una estructura organizacional jerárquica y tradicional es esencial para mantener la comunicación, lograr innovar y cimentar el desarrollo posterior de una organización que acaba de enfrentar una crisis severa. A través de una serie de entrevistas a profundidad con gerentes y dueños de negocios de familia que sobrepasaron los retos del huracán María en Puerto Rico, se examina la relevancia de la estructura organizacional tradicional como mejor práctica gerencial en momentos de crisis.

Palabras clave: estructura organizacional, diseño organizacional, gestión de crisis, mejores prácticas de gestión

Introduction

Imagine that you are a high-level manager or family business owner. Then imagine that you just experienced one of the worst crises because of a natural disaster. This is precisely what happened to many business managers during September 2017 when María, a category four hurricane, hit Puerto Rico. Without power and difficulties accessing diesel, road infrastructure was severely affected, and cellular communications were abruptly interrupted; it was the perfect storm of organizational crisis. During those atypical circumstances, a more rigid and firmly-in-place organizational structure was critical for survival, stability, and posterior growth. In this paper, I will argue that a traditional, hierarchical organizational structure must be in place when a major crisis hits. This is because, during crisis events, a traditional and more rigid structure has the potential to nurture the organization by stabilizing the communication flow, opening the door for innovation, and creating a foundation for growth. Thus, to capitalize on opportunities during a crisis, high-level managers and busi-

ness owners must take proactive steps to organize a strong chain of command, appointing group leaders and alternate leaders to maintain stability. At the same time, continuous training about flexible procedures must be embedded into the organizational culture in preparation for a crisis.

Literature revision

The disadvantages of a traditional organizational structure have been extensively discussed in management literature, demonizing structure as the culprit of many sins such as conflict, inefficiency, and maintaining the status quo, especially in family firms (Ahmad Tipu, 2023; Carney, 1998). This is why scholars have supported the basic idea behind mechanistic and organic structures for organizations as separate categories (Burns & Stalker, 1968), privileging organic structures. One of the most discussed arguments against a hierarchical, traditional organizational structure is that it can adversely affect communication flow within the organization and, consequently, hinder innovation efforts and reduce potential growth. Those functional silos are considered to provoke division into organizational actors' minds with nefarious consequences for coordination and problem-solving. Thus, researchers argue that flexible organizations consisting of horizontal structure, team-based, virtuality, and shared leadership are vital to thriving in constantly changing environments (Chung, 1994; Engle, 2013; Miles et al., 1978). The idea of organizational structural flexibility appears to be logical. Nevertheless, for managers, this notion of structure flexibility and non-hierarchical structure is put to the test in moments of a major crisis.

Methodology

To understand better how managers cope with a major disaster like Hurricane María, we conducted 23 profound interviews with high-level managers and presidents of the food industry in

Puerto Rico, mostly family businesses, which have traditional organizational structures. The interview protocol followed methodological guidelines established by Charmaz (2006) and Corbin and Strauss (2015) in the development of grounded theory using multiple case studies (Yin, 2003). Data collected from the interviews was coded and reflected the convergences regarding the experiences that managers shared through rich and profound descriptions.

Findings¹

From those narratives, the organizational structure was revealed to be crucial during the crisis. Managers placed great importance on a rigid organizational structure for survival, continuity, and posterior development. In other words, when all physical infrastructure in Puerto Rico was broken, business warehouses suffered severe damage, and the public was distressed, the organizational structure, even though abstract, turned into a solidification resource. The mechanistic-based structure was necessary for the continuity of communication, innovation, and posterior growth.

Communication flow

How did hierarchical structure become the guiding light? Chaotical situations move people to routines because they need to recover stability. Those routines are printed on the organization, and structure is a significant component of organizational culture. The following quotes portray that communication flowed after the Hurricane María crisis because of the organizational structure. The chain of command and written procedures were points of support for the communication process during the crisis:²

¹ For this section, please see the original Spanish quotes in the footnotes. Translations are the full responsibility of the author.

² “...número uno, pues todo el mundo tiene una cadena de mando. Nosotros íbamos desde el nivel más abajo, en el área de ventas, porque tenemos vendedores que se reportan a un supervisor... y rápido, pues, la cadena de mando en ese sentido de la comunicación... fluyó bastante bien...”

“... first of all, well, everyone has a chain of command. We went from the lowest level, in the sales area, because we have salespeople who report to a supervisor... and quickly, because the chain of command in that sense of communication... it flowed pretty well...”

“... people know what they have to do... people go out and act on what they have to do. I think the chain of command is clear and the priorities are clear...”

Established procedures filled the gaps and covered potential communication voids. Thus, structures promoted communication within hierarchical levels, providing stability to the operation:³

“... but in our case, we were able to handle the things that happened, and again, we went back to our procedures...”

“... you start to feel those waves of the air bands and you, before that, you have to have all your procedures [defined]...”

Innovation surge

According to Truant and Broccardo (2020), the structure must determine and precede innovation strategy at the organizational level. Regarding this, organizational innovation due to hierarchical structure capabilities was very much present during Hurricane María response crisis response. Nevertheless, no organizational structure changes toward horizontality were implemented, but managerial efforts adhered to traditional, well-founded structures. Traditional organizational structure is made of leaders in a transparent chain of command. Transformational leaders can

“...la gente sabe lo que tiene que hacer... la gente sale y actúa sobre lo que tiene que hacer. Creo que la cadena de mando está clara y las prioridades están claras...”

³ “...pero en el caso nuestro pudimos manejar las cosas que pasaron, y otra vez, regresamos a nuestros procedimientos...”

“...se empiezan a sentir esas ondas de las bandas de aire y tú, antes de eso, tú tienes que tener todos tus procedimientos...”

innovate with flexibility and empathy. This can be illustrated by tactics employed by managers and business owners after the hurricane. For example, increasing inventory levels using new suppliers and expanding distribution through new routes and means, both are representative of process innovations. Those tactics were based upon a basic organizational structure form consisting of a chain of command instructions and employee continuous execution:⁴

“... [we started] to move quickly looking for the corresponding supplies... there, the Purchasing Department that we have, well, they played with all the cards they had. For they brought in a lot of food to have here which enabled us to maintain the rotation of my [our] inventory...”

“... we had brought in an amount of product that was distributed... around the island... that could be a little bit more distributed geographically...”

“... so María taught us at critical moments... it was an immediate education... it was a disaster, but all that brought us an extraordinary lesson; some changes in some things...”

“... later we were able to work on the situation, that is, it was really a very empathetic communication...”

Foundation for growth

Rodrigues Alves et al. (2018) indicate that innovation leads to organizational growth, but that innovation has to be harnessed by

⁴ “...a movernos rápido a buscar los abastos correspondientes... ahí, el Departamento de compras que tenemos pues se jugó todas las cartas. Porque trajo mucho alimento para tenerlo aquí y poder seguir manteniendo mi inventario rotando...”

“...habíamos adelantado una cantidad de producto que fue distribuido... alrededor de la isla... que pudieran ser un poco más distribuidos geográficamente...”

“...así que María nos enseñó en momentos críticos... fue una escuela inmediata...fue un desastre, pero todo eso nos trajo una enseñanza extraordinaria; unos cambios en unas cosas...”

“...ya después pudimos trabajar la situación, o sea, que realmente fue una comunicación bien empática...”

structure. As noted during the Hurricane María crisis, the operational translation of structure is oriented towards the traditional one, creating an immediate response that supported strategy and, consequently, growth:⁵

“... within a year I can say that I had rebuilt [my business] enabling me to operate fully and that my sales reached the same level as they were before María. Yes, in one year we had rebuilt ourselves completely. And we continued to grow...”

“... commercially, we were doing badly... things were not going very well until María. And María was an incredible re-birth for us...”

“... and then all three of our stores broke all the sales records, ever than before...”

“... well, orders we focused on practically quadrupled...”

Concluding comments

Facing chaos will inevitably lead managers and business owners to think about needed changes. Given the testimony of business owners and high-level managers during Hurricane María, we can conclude that this fast-changing and hard-to-anticipate environment we are living in should provoke organizations to re-think organizational structure. Implications for managerial practice are threefold. First, organizations should go back to traditional structures as a redundant, preventive measure while sailing the sea of unexpected. Suppose you are the owner or manager

⁵ “...en un año yo puedo decir que yo estaba reconstruida para operar completamente y que mis ventas llegaron al mismo nivel que estuvieron antes de María. Que sí, en un año yo me reconstruí *full*. Y continué creciendo...”

“...comercialmente nosotros veníamos mal... venía la cosa no muy bien hasta María. Y María para nosotros fue un renacer increíble...”

“...y entonces los tres locales nuestros, rompieron todos los récords de venta habidos y por haber...”

“...pues prácticamente se cuadruplicó las órdenes que enfocamos...”

of an organization with a relaxed, non-traditional organizational structure.

In that case, it is time to create some hierarchical structure by officially appointing leaders and alternate leaders who can rotate in an emergency. Those transformational leaders will navigate the organization to a safe harbor by taking empathic care of employees and clients in times of confusion. Second, those leaders should be trained to provide safe spaces for building new initiatives that will be highly needed during a crisis to impact services positively and, in turn, earnings. Third, the organizational structure and its corresponding policies should be clearly communicated in business continuity plans and training initiatives to be effectively embedded in organizational culture. Opening formal communication channels will make responding to crises with timely and creative solutions easier. In conclusion, the traditional organizational structure is not the source of all evil but is potentially the leading facilitator of organizational processes during a major crisis by promoting communication, innovation, and potentiating growth.

References

- Ahmad Tipu, S. A. (2023). Organizational structure in family firms: a systematic literature review. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 76–91. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2021-0194>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1968). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Carney, M. (1998). A management capacity constraint? Obstacles to the development of the overseas Chinese family business. *Asia Pacific Journal of Management*, 15, 137–162. <https://doi.org/10.1023/A:1015433429765>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Chung, R. K. (1994). The horizontal organization: breaking down functional silos. *Business Credit*, 96(5), 21–24.

- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage Publications.
- Engle, P. (2013). Silos are meant to be broken. *Industrial Engineer: IE*, 45(7), 18.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Rodrigues Alves, M. F., Ribeiro Galina, S. V., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>
- Truant, E., & Broccardo, L. (2020). Innovation strategy and organizational structure: insights from an Italian family firm. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(2-3), 172–188. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2020.105781>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.
-

Citation:

Meléndez, G. E. (2023). Going back to a traditional organizational structure. *Fórum Empresarial*, 28(1), 77–85.

© 2023 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Fórum Empresarial está indexada en:
BASE
Business Source Ultimate
Dialnet
DOAJ
Redalyc
REDIB

Está evaluada en:
CIRC
Dulcinea
ERIH PLUS
Europub
Latindex (Catálogo)

Es miembro de Crossref

Se encuentra en:
DRJI
Latinrev
ORCID
Publons

Su información bibliográfica está registrada en:
Ulrichweb
WorldCat

ISSN-L: 1541-8561
ISSN: 2475-8752



CONVOCATORIA

Fórum Empresarial

Fórum Empresarial es una revista científica arbitrada, publicada semestralmente por el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de la revista es brindar un foro para la disseminación de artículos metodológicamente rigurosos, que constituyan una contribución original a las principales áreas de investigación relevantes para los negocios. De esta forma, desea estimular el intercambio de conocimiento y experiencia entre la universidad, la comunidad empresarial y el sector público, a escala internacional.

La Junta Editora de *Fórum Empresarial* acepta todo el año colaboraciones tanto en inglés como en español. Se considerarán aportaciones teóricas y empíricas, así como trabajos de investigación, para la sección "Fórum", y artículos técnicos-profesionales para la sección "Praxis". Además, se aceptan reseñas de libros. *Fórum Empresarial* no cobra por el envío, el procesamiento y la publicación de artículos a los autores y es de acceso abierto. Para información adicional, favor de visitar la página de *Fórum Empresarial* o consultar la *Lista de comprobación para la preparación de envíos* de la revista.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



Fórum Empresarial is indexed in:
BASE
Business Source Ultimate
Dialnet
DOAJ
Redalyc
REDIB

It is reviewed in:
CIRC
Dulcinea
ERIH PLUS
Latindex (Catalog)

Is a member of Crossref

Is found in:
DRJI
Latinrev
ORCID
Publons

The bibliographic information is registered in:
Ulrichswelb
WorldCat

ISSN-L 1541-8561
ISSN: 2475-8752



OPEN CALL FOR PAPERS FOR **Fórum Empresarial**

Fórum Empresarial is a peer-reviewed scholarly journal, published biannually by the Center for Business Research and Academic Initiatives, at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The purpose of the journal is to provide a forum for the dissemination of methodologically rigorous articles, which constitute an original contribution to the key research areas relevant to business; this way, we would like to stimulate the exchange of knowledge and experience between the university, the business community, and the public sector on an international scale.

The Editorial Board of *Fórum Empresarial* has an open call for authors to submit a manuscript for possible publication. The journal is continuously accepting academic, practical, and professional submissions for future issues. Theoretical and empirical contributions, research papers, technical professional articles, conference papers, and book reviews will be considered. *Fórum Empresarial* does not have article submission charges or article processing charges for authors to publish their work. For additional information, please see our *Submission Preparation Checklist*.

UNIVERSITY OF PUERTO RICO, RÍO PIEDRAS CAMPUS
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



GUÍAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS Y RESEÑAS Y SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Fórum Empresarial cuenta con una Junta Asesora Internacional y con un acervo de evaluadores ajenos al equipo editorial y a la institución editora. Los evaluadores externos provienen de instituciones universitarias de Puerto Rico, Iberoamérica, Estados Unidos de Norteamérica y África; y son especialistas en las diferentes áreas de la Gestión de Empresas y disciplinas relacionadas.

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

1. Todas las colaboraciones deben ser originales y estar escritas en español o en inglés.
2. Los escritos deben ser inéditos. Someterlos a la consideración de la Junta Editora de *Fórum Empresarial* supone el compromiso por parte del autor de no enviarlo simultáneamente a otras publicaciones.
3. Un escrito que llene todos los requisitos de excelencia, pero que sea solo una repetición de las ideas que el autor haya expuesto en otros trabajos, no se someterá al proceso de evaluación por pares, a menos que constituya una nueva síntesis del pensamiento del autor o una revisión de sus concepciones anteriores.
4. La portada deberá incluir el título del escrito, el nombre del autor, su filiación, su dirección, sus números de teléfono y su dirección electrónica. El título se escribirá nuevamente en la parte superior de la primera página del manuscrito. Las páginas restantes no deben llevar ninguna identificación.
5. La extensión de los artículos no debe exceder de 20 páginas a espacio sencillo (tamaño 8.5" x 11.5"), por un solo lado, incluyendo tablas y referencias. La letra debe ser Times New Roman, tamaño 12.

6. El título del artículo no debe exceder de 15 palabras.
7. Los artículos deberán estar precedidos de un resumen en español e inglés (de un máximo de 125 palabras cada uno). Tras el resumen debe incluir un máximo de cinco palabras clave en ambos idiomas.
8. Las notas deben ser breves y limitarse a hacer aclaraciones marginales al texto; no deben utilizarse solo para indicar referencias bibliográficas. Las notas deben estar enumeradas consecutivamente a lo largo del texto y aparecer al final de cada página.
9. Los artículos se deben redactar siguiendo consistentemente las normas de estilo del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*, edición de 2010.
10. Todas las tablas, gráficas y figuras deben ser enviadas en un formato editable.
11. Las reseñas críticas de libros deben incluir lo siguiente:
 - Tipo de libro (e.g. texto académico, manual, biografía)
 - Título del libro y número de páginas
 - Apellidos y nombre del autor
 - Nombre del traductor (si lo tiene)
 - Editorial, ciudad y fecha de publicación
 - ISBN
 - El texto debe ser de 750 a 1000 palabras.
 - En la reseña deberá resumir el libro, con énfasis en sus temas y tesis principales; analizar las fortalezas y debilidades del libro con ejemplos; evaluar el libro, tal vez en comparación con otras grandes obras en el mismo campo; e incluir una conclusión sobre los principales puntos de la revisión, que no sea una recapitulación de lo dicho.
12. Los artículos de investigación y las reseñas se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>. Los artículos técnicos-profesionales se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.

- En todos los envíos nuevos y las revisiones, la primera página del manuscrito debe contener solo el título del trabajo sin los nombres de los autores.
- Incluya un archivo separado con el título del manuscrito y el nombre, la afiliación y la dirección electrónica de todos los autores. Se debe incluir también el ORCID ID de los autores académicos.

Tanto el proceso de revisión por la Junta Editora como el de evaluación por pares es doble ciego. Se requiere la aprobación de la mayoría de los pares evaluadores para la publicación de un artículo. *Fórum Empresarial* se reserva el derecho a efectuar los cambios de estilo y forma que considere pertinentes y a publicar los artículos en un plazo de tres a seis meses tras su aceptación.

Una vez se reciben los escritos, estos son revisados por la Junta Editora para determinar si cumplen con el objetivo y las normas de la revista; los que cumplen con lo anterior son seleccionados y enviados a tres pares evaluadores para su consideración y dictamen; los que no cumplen son devueltos a los autores con las observaciones correspondientes.

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

Fórum Empresarial respalda el acceso abierto al trabajo académico. Todos los artículos y reseñas de la revista están disponibles libremente desde la fecha de publicación. *Fórum Empresarial* permite a los lectores buscar, leer, copiar, descargar, imprimir, distribuir o hacer enlaces a los textos completos de los artículos, así como usarlos para cualquier propósito legal. *Fórum Empresarial* depende del apoyo financiero de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, así como de la buena voluntad de su Junta Editora y el continuo apoyo de su red internacional de pares revisores.

SUBMISSIONS AND PEER REVIEW PROCESS GUIDELINES

Fórum Empresarial has an International Advisory Board and the support of a large group of external evaluators with expertise in different areas of the field of Business Administration and its related disciplines. The external evaluators come from academic institutions in Puerto Rico, Latin America, United States of America, and Africa.

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions that do not adhere to these guidelines may be returned to the authors.

1. All submissions must be written in English or Spanish, and should represent the original work of the authors.
2. The Editorial Board will not recommend an already published article unless there is evidence that it represents a new synthesis of the author's ideas.
3. The cover page must include the title of the article, author's name, job title, address, work and home telephone numbers, and email address. The title should appear at the top of the first page of the manuscript. Subsequent pages should not have any identification.
4. Submissions should be no longer than 20 pages, single spaced (8.5" x 11.5"), written on one side of the paper, including tables and references. The font should be Times New Roman size 12.
5. The article title must not exceed 15 words.
6. Articles must be preceded by an abstract drafted in both English and Spanish (125 words maximum each). The abstract should be followed by a maximum of five keywords in both languages.
7. Notes should be brief and be limited to marginal clarifications to the text; they should not be used to indicate bibliographical

- entries. Notes must be consecutively numbered in the text and should appear at the bottom of the page.
8. Submissions should be written consistently following the style and format of the *Publication Manual of the American Psychological Association*, 2010 edition.
 9. All tables, graphs, and figures must be submitted in an editable format.
 10. Critical book reviews must include the following:
 - Type of book (i.e. textbook, manual, biography)
 - Title of book and number of pages
 - Last name, first name of the author
 - Translator's name (if any)
 - Publisher, city, and date of publication
 - ISBN
 - The review should be about 750-1000 words.
 - You should succinctly summarize the book, noting especially its main topics and theses. Analyze the book's strengths and weaknesses with examples of each. You may also evaluate the book, perhaps in comparison to other major works in the field. Finally, include a conclusion that brings together the main points of the review, but is more than a recapitulation of what has been said.
 11. Research articles and book reviews must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>. Technical professional articles must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.
 - For all new submissions and revisions, the first page of the manuscript should contain only the title of the work without the authors' names.
 - Include a separate file with the title of the manuscript and the name, affiliation, and email of all the authors. The ORCID ID of academic authors should also be included.

Once the articles are received, they are reviewed by the Editorial Board to determine if they comply with the focus, objective, and standards of the journal. If the submitted work meets these expectations it will be selected and sent to three peer reviewers for their consideration. Typescripts that do not meet the scope and guidelines of the journal will be rejected.

Both the Editorial Board and peer review processes are double-blind. The approval of the majority of the reviewers is required to accept an article for publication. *Fórum Empresarial* reserves the right to make any format and style changes deemed necessary for publication purposes and to publish the articles within three to six months of their acceptance.

OPEN ACCESS POLICY

Fórum Empresarial endorses open access to academic work. All articles and reviews of the journal are free to access from the date of publication. *Fórum Empresarial* allows readers to search, read, copy, download, print, distribute, or link to the full texts of its articles and to use them for any lawful purpose. *Fórum Empresarial* depends upon the financial support provided by the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, as well as the goodwill of its Editorial Board and the continuing support of its international network of peer reviewers.

EDICIONES RECIENTES

Vol. 27 | Núm. 2 | Invierno 2023

Is the grass greener on the other side? Consumer xenocentrism in Paraguay
Michael J. Pisani, Alcides G. Cáceres-Zarate, José-Carlos Tello y
Silvio-Eduardo Becker

Propuesta de nuevo modelo de caracterización de adopción de TIC en
pyme argentinas: comparativa con modelos existentes
Guillermo-Alberto Tricoci, María-Cecilia Oriolo y Germán Stefanoff

Análisis financiero de la empresa hotelera colombiana (2016-2021)
Jorge-Alberto Rivera-Godoy, Bryan-Geovanny Vivas-Trochez y
Víctor-Hernán López-Mosca

The impact of financial education on teachers' financial knowledge
Kurt A. Schindler y Rogelio J. Cardona

Vol. 27 | Núm. 1 | Invierno 2022

Impacto de la pandemia en las iniciativas de emprendimiento: el caso de
Puerto Rico
Manuel Lobato, Marta Álvarez y Marinés Aponte

Estudio comparativo de la competitividad internacional de Puerto Rico,
República Dominicana y Haití en tiempos del covid-19
Gilvany Díaz-Cotto, Neil Huamn-Crespo, Segundo Castro-González
y Yarlene Alsina-Gutiérrez

La influencia de la covid-19 en los cambios en el mercado laboral provo-
cados por la revolución digital
Fernando Blanco-Silva, Alfonso López-Díaz y Antonio Baamonde-
Rial

Estrategia de masificación en el uso de criptomonedas en América Latina
Adalberto González-Flores

Firm registration among White- and Latino- owned employer enterprises
Michael J. Pisani

Redes interorganizacionales e interpersonales: el flujo de informaciones
estratégicas entre empresas competidoras
Marcos-Vinícius Bitencourt-Fortes, Douglas Wegner y Camilo-Ángel
Peña-Ramírez

Factors impacting volunteers' organizational commitment in a Puerto Ri-
can non-profit organization: a psychological contract perspective
Luz-Esther Quiñones-González

Adaptive leadership as a method to overcome organizational crisis: a
Puerto Rican study
Nicole Hernández-Santiago y Myra Pérez-Rivera

FÓRUM EMPRESARIAL
