

shady

Tesis - CRAI.docx

 My Files My Files Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:476030733

Fecha de entrega

24 jul 2025, 11:59 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

24 jul 2025, 12:02 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Tesis - CRAI.docx

Tamaño de archivo

495.3 KB

44 Páginas

10.475 Palabras

63.711 Caracteres

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.upeu.edu.pe	2%
2	Internet	hdl.handle.net	1%
3	Internet	www.infocapitalhumano.pe	<1%
4	Internet	www.revistaeconomia.com	<1%
5	Internet	peru.ahk.de	<1%
6	Trabajos entregados	Universidad Peruana Union on 2023-11-20	<1%
7	Trabajos entregados	uatx on 2024-12-02	<1%
8	Internet	www.coursehero.com	<1%
9	Trabajos entregados	uncedu on 2024-09-20	<1%
10	Trabajos entregados	UNAPEC on 2024-11-07	<1%
11	Internet	www.scielo.cl	<1%

12	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2025-03-12	<1%
13	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
14	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO on 2024-09-30	<1%
15	Trabajos entregados	Universidad Privada del Norte on 2024-10-07	<1%
16	Internet	revistatalento.org	<1%
17	Internet	www.scielo.org.co	<1%
18	Trabajos entregados	Fundación Universitaria del Area Andina on 2023-11-08	<1%
19	Internet	upc.aws.openrepository.com	<1%
20	Trabajos entregados	Universidad Peruana Cayetano Heredia on 2025-06-30	<1%
21	Publicación	Melendez Serrano, Zorivette. "La Relacion Entre Liderazgo Transformacional Y Ca...	<1%
22	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica Indoamerica on 2025-01-04	<1%
23	Internet	www.econstor.eu	<1%
24	Internet	www.intangiblecapital.org	<1%
25	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2024-12-20	<1%

26	Internet	www.risti.xyz	<1%
27	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO on 2024-08-25	<1%
28	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO on 2024-09-30	<1%
29	Internet	repositorio.ugto.mx	<1%
30	Trabajos entregados	uteg on 2024-09-28	<1%
31	Internet	www.businessperspectives.org	<1%
32	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO on 2024-10-14	<1%
33	Trabajos entregados	Fundación Universitaria del Area Andina on 2025-03-18	<1%
34	Internet	tesis.usat.edu.pe	<1%
35	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO on 2025-07-22	<1%
36	Trabajos entregados	Universidad Científica del Sur on 2024-12-11	<1%
37	Internet	digibug.ugr.es	<1%
38	Trabajos entregados	ucb on 2025-02-06	<1%
39	Publicación	Sana Mumtaz, Tanzeela Aqif. " Become a victim or a star player! A process model ...	<1%

40	Trabajos entregados	Universidad EAN on 2024-10-01	<1%
41	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-04-22	<1%
42	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-08-06	<1%
43	Internet	buleria.unileon.es	<1%
44	Internet	editorial.excedinter.com	<1%
45	Internet	repositorio.unal.edu.co	<1%
46	Internet	repositorio.uniandes.edu.co	<1%
47	Internet	ridum.umanizales.edu.co	<1%
48	Trabajos entregados	unasam on 2024-06-13	<1%
49	Internet	www.ebankingnews.com	<1%
50	Internet	www.researchgate.net	<1%
51	Internet	www.tdx.cat	<1%
52	Trabajos entregados	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO on 2025-07-22	<1%
53	Publicación	De la Rosa, Jeson Tomas González. "Modelo de factores predictores de desempeñ...	<1%

54	Trabajos entregados	Infile on 2017-07-05	<1%
55	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC on 2025-03-09	<1%
56	Publicación	Yesid Oswaldo González Marín. "Habilidades directivas para el desarrollo de la ge...	<1%
57	Publicación	Yurzhel Gonzalez-Yaranga, Mitsy Caceres-Estrada, Godofredo Pastor Illa-Sihuinch...	<1%
58	Trabajos entregados	euroinova on 2024-04-02	<1%
59	Internet	hrcak.srce.hr	<1%
60	Internet	issuu.com	<1%
61	Internet	repositorio.uta.edu.ec	<1%
62	Internet	www.mmr.cz	<1%

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



El efecto mediador de ambidestreza entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas, región Puno

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Jhyna Shady Ccama Itusaca
Cristhian Antony Gonzalo Yana

Asesor:

Mtro. Wilson Mamani Cruz

Juliaca, marzo de 2025

Lista de Contenido

Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	5
Materiales Y Métodos	19
Diseño.....	19
Sujetos.....	19
Mediciones	20
Análisis estadísticos.....	21
Declaración sobre aspectos éticos	21
Resultados	22
Evaluación de datos atípicos	22
Análisis descriptivo-sociodemográficos	22
Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad	24
Evaluación del modelo hipotetizado	25
Discusión	26
Conclusión.....	31
Lista de Referencias.....	35

El efecto mediador de ambidestreza entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas, región Puno

Resumen

En el Perú, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan un papel crucial en la economía, representando aproximadamente el 50% del empleo y el 20% del PIB. En este contexto, se ha reconocido la importancia del liderazgo transformacional como una herramienta clave para mejorar el desempeño organizacional. Por tanto, el objetivo de estudio es determinar un modelo predictivo como mediador la ambidestreza organizacional (explorativa y explotativa) entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional y no experimental, utilizando ecuaciones estructurales para evaluar las relaciones entre las variables. Compuesta por 229 directivos de PYMES de la región de Puno. Los instrumentos utilizados son previamente confiables y validados. Los resultados enfatizan que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo en la ambidestreza explorativa ($\beta = 0.82, p < 0.05$) y explotativa ($\beta = 0.80, p < 0.05$). Además, la ambidestreza explorativa influye en el desempeño organizacional ($\beta = 0.13, p < 0.05$), mientras que la ambidestreza explotativa tiene un efecto aún mayor ($\beta = 0.63, p < 0.05$). En conjunto, el modelo explicó el 57% de la variabilidad del desempeño organizacional. En conclusión, el liderazgo transformacional fomenta tanto la ambidestreza explorativa como la explotativa, lo que mejora significativamente el desempeño organizacional en PYMES. Este liderazgo es esencial para crear un entorno de innovación y adaptación que permita a las pequeñas empresas prosperar en un mercado competitivo.

Palabras claves: Ambidestreza organizacional, desempeño organizacional, innovación, liderazgo transformacional, pequeñas y medianas empresas

The mediating effect of ambidexterity between transformational leadership and organizational performance in small and medium-sized enterprises, Puno region

Abstract

In Peru, small and medium-sized enterprises (SMEs) play a crucial role in the economy, accounting for approximately 50% of employment and 20% of GDP. In this context, the importance of transformational leadership has been recognized as a key tool to improve organizational performance. Therefore, the objective of the study is to determine a predictive model as a mediator of organizational ambidexterity (explorative and exploitative) between transformational leadership and organizational performance. The study adopted a quantitative approach with a correlational and non-experimental design, using structural equations to assess the relationships between variables. Composed of 229 SME managers from the Puno region. The instruments used are previously reliable and validated. The results emphasize that transformational leadership has a positive and significant effect on explorative ($\beta = 0.82$, $p < 0.05$) and exploitative ambidexterity ($\beta = 0.80$, $p < 0.05$). Furthermore, explorative ambidexterity influences organizational performance ($\beta = 0.13$, $p < 0.05$), while exploitative ambidexterity has an even larger effect ($\beta = 0.63$, $p < 0.05$). Overall, the model explained 57% of the variability in organizational performance. In conclusion, transformational leadership fosters both explorative and exploitative ambidexterity, which significantly improves organizational performance in SMEs. This leadership is essential to create an environment of innovation and adaptation that allows small businesses to thrive in a competitive market.

Keywords: Organizational ambidexterity, organizational performance, innovation, transformational leadership, small and medium-sized enterprises.

Introducción

En Perú, las micro y pequeñas empresas han comenzado a reconocer la importancia del liderazgo transformacional para mejorar su desempeño, especialmente en el contexto post-pandemia. Investigaciones indican que los líderes que adoptan este estilo son más efectivos en la motivación de sus equipos, lo que se traduce en un aumento de la competitividad (Mora-García, 2023).

Es importante destacar como en Perú, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un papel fundamental en la economía del país, generando alrededor del 50% del empleo, lo que representa el 20% del PIB nacional (CONFIEP, 2021). Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indica que las PYMES contribuyen con cerca del 30% al Producto Bruto Interno (PBI) de Perú. Este dato subraya su rol crucial en el crecimiento económico del país (Araya-Pizarro, 2023). En el contexto actual, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan diversos desafíos, incluyendo la alta inflación, la creciente digitalización de la sociedad y los nuevos hábitos de los consumidores (Sánchez et al, 2022). También Según el Ministerio de la Producción de Perú, las pequeñas y medianas empresas representan aproximadamente el 99.5% de las empresas en el país y generan alrededor del 65% de los empleos formales (Burga, 2022).

Según el informe de Espinoza-Ipanaque (2023), la inflación en Perú ha sido un tema crítico, con un aumento interanual que ha alcanzado cifras alarmantes, lo que ha llevado a un impacto directo en el costo de vida de los ciudadanos. La competitividad del mercado laboral disminuyó en 12 de 24 departamentos. La contracción económica limitó la posibilidad de encontrar empleos, pero también desincentivó la búsqueda entre la población en edad de trabajar. El 44.3% de los trabajadores recibe sueldos por debajo de

S/ 1,025. Los incrementos en el salario mínimo, sin análisis técnico previo, limitan la formalización laboral (COMEXPERÚ, 2023).

Un informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) señala que solo el 30% de las PYMES tiene acceso a financiamiento formal, lo que limita su capacidad de crecimiento y expansión (Pailaqueo et al., 2021).

4 Perú y Colombia se encuentran en el primer puesto en experiencia emprendedora de acuerdo con el estudio de Ipsos “Potencial sin explotar: emprendimiento en tiempos de inflación”, publicado en julio de 2022. La encuesta desarrollada en 28 países arroja que, en ambos mercados, el 54% ha creado al menos un negocio y que el 36% está considerando seriamente iniciar uno. El informe también indica que el conocimiento es la tercera barrera más importante que tienen los peruanos para decidirse a iniciar un negocio (16%), siendo los otros obstáculos el financiamiento (58%), la economía (18%) y el interés (7%) (Economía, 2023).

Paulo Stoll, executive manager de Real Estate & Construction en Cornerstone, destaca que el 85 % de las empresas peruanas dedicadas al rubro inmobiliario, que han experimentado un crecimiento importante en los últimos años, atribuyen su éxito a la capacidad de sus líderes transformacionales para promover una cultura de innovación y adaptación al cambio (Andina, 2023).

Un informe de la Universidad del Pacífico destacó que las empresas que practican ambidestreza organizacional en Perú han mejorado su capacidad de adaptación al entorno sostenible, con un aumento del 15% en su eficiencia y un 20% en su innovación verde (Vega & Ramírez, 2021). Deloitte (2021) encontró que las empresas globales que

implementan ambidestreza organizacional han mejorado su competitividad en un 25%, equilibrando sus esfuerzos de innovación con la explotación de recursos existentes.

Un estudio realizado en una Unidad de Gestión Educativa Local en Perú encontró que el liderazgo transformacional tiene una relación significativamente positiva con el desempeño organizacional, destacando la importancia de la comunicación y la confianza en los directivos para motivar a los colaboradores (Burga, 2022). Este hallazgo es consistente con investigaciones globales que también han demostrado la efectividad de este estilo de liderazgo en diversas industrias (Araya-Pizarro, 2023).

Un estudio en Chile sobre trabajadores millennials reveló que el liderazgo transformacional fomenta la confianza organizacional y el compromiso laboral, lo que se traduce en un mejor desempeño (Pailaqueo et al., 2021). Este enfoque es crucial en el contexto actual, donde las nuevas generaciones valoran la conexión emocional y el propósito en su trabajo. Otro estudio ha propuesto que la confianza en el líder puede mediar la relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar de los empleados, sugiriendo que los líderes deben trabajar en construir relaciones de confianza para mejorar el desempeño organizacional (Toro & Gómez, 2017).

A nivel mundial, un informe de McKinsey (2021) señaló que el 78% de las empresas que implementan liderazgo transformacional han visto mejoras significativas en la retención de empleados y un aumento del 20% en la productividad. Por otro lado, El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señaló en 2020 que el liderazgo transformacional fue un factor crucial en la transformación digital de las empresas en América Latina, con un crecimiento del 15% en eficiencia operativa (BID, 2020).

En América Latina reveló que el 93% de los ejecutivos vinculan la cultura organizacional con la estrategia y consideran que su corporación tiene una cultura activa, lo que se traduce en un desempeño organizacional superior (Ventura et al., 2018).

El índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%. Y si de rotación voluntaria se trata, esta alta proporción se mantiene: en Latinoamérica es de 5,4%, mientras que en el Perú llega a 9,8%, de acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers. “Ello es importante para el desarrollo de una empresa, sea cual sea el rubro. También es importante que exista una buena relación con el jefe inmediato, porque entre el 73% y el 75% de las renunciaciones no son a la empresa, sino al jefe”, explica (PricewaterhouseCoopers, 2022).

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo que promueve la confianza y el compromiso de los empleados, lo que a su vez estimula su comportamiento innovador. Este tipo de liderazgo se basa en la creación de un entorno de trabajo donde los empleados se sienten empoderados y motivados para participar en actividades creativas (Hui et al., 2019).

Jiménez (2024) describe el liderazgo transformacional como un enfoque que inspira a los empleados hacia una visión compartida, facilitando la innovación y la colaboración; este liderazgo es crucial para la gestión del cambio organizacional, alineando a todo el equipo hacia objetivos en común.

Sagal-Alvear (2024) menciona que el liderazgo transformacional actúa como un catalizador para el desarrollo comunitario, mejorando el desempeño individual y organizacional al inspirar a las personas hacia una visión compartida.

Este liderazgo es una pieza crucial en la implementación de cambios organizacionales, especialmente en tiempos de crisis. Asimismo, es decisivo para alcanzar resultados extraordinarios y facilitar la adaptación al cambio (Cruz & Domínguez, 2016).

Ambidestreza organizacional

La ambidestreza organizacional como la capacidad de una empresa para alinear sus recursos y capacidades en dos direcciones: la explotación de competencias existentes y la exploración de nuevas oportunidades. Este equilibrio es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Se manifiesta en la forma en que las organizaciones pueden realizar simultáneamente actividades que requieren diferentes enfoques y estructuras. Esto implica que las organizaciones deben ser flexibles y adaptativas, permitiendo que diferentes unidades operen bajo diferentes lógicas (Sierra et al., 2023).

Según Pabón et al. (2022), la ambidestreza puede ser facilitada por los equipos de alta dirección a través de mecanismos que fomentan tanto la exploración como la explotación, lo que permite a las organizaciones adaptarse a las demandas del mercado.

Por otro lado, Sierra (2024) enfatiza que la ambidestreza es crucial para la gestión estratégica, ya que permite a las organizaciones equilibrar la explotación de sus modelos de negocios actuales con la exploración de nuevas oportunidades, lo que es vital en un entorno empresarial que está en constante cambio.

Desempeño Organizacional

Según Martínez et al. (2021), el desempeño organizacional se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos,

medido a través de indicadores financieros y no financieros, que reflejan su eficiencia y efectividad en el mercado.

Por su parte, Guzmán (2023), se entiende como el conjunto de resultados obtenidos por una organización en relación con sus objetivos estratégicos, que incluye tanto indicadores financieros como no financieros, reflejando su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

Reina y Muñoz (2020) argumentan que el desempeño organizacional está intrínsecamente relacionado con la gestión del conocimiento, que permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos competitivos, lo que se traduce en resultados organizacionales positivos.

El desempeño organizacional está relacionado con la eficiencia operativa, donde las organizaciones que optimizan sus procesos y recursos tienden a lograr un mejor desempeño en el mercado (Olivera-Pájaro, 2022).

Antecedentes

Alfarisi et al. (2023), en su investigación “The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Organizational Climate”, tuvo como objetivo evaluar cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño de los empleados a través del clima organizacional. Donde se concluyó que el tener un clima organizacional favorable es crucial para maximizar el rendimiento de los empleados, sugiriendo que las organizaciones deben cultivar un ambiente positivo para potenciar el liderazgo transformacional.

Ghanizadeh et al. (2022) en su trabajo “Psychological Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity”,

14 donde su objetivo fue investigar el papel de la ambidestreza organizacional como mediador entre el capital psicológico y el desempeño organizacional. Este estudio resalta la importancia de la ambidestreza organizacional como un mecanismo que permite a las organizaciones utilizar su capital psicológico para mejorar el desempeño, sugiriendo que la capacidad de innovar y optimizar es esencial para el éxito organizacional.

9 Njoki et al. (2021), en su investigación “The Role of Employee Commitment and Organizational Culture on the Relationship between Transformational Leadership and Performance”, donde se investigó cómo el compromiso de los empleados y la cultura organizacional influyen en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño. Concluyendo que las organizaciones deben centrarse en desarrollar una cultura de compromiso para maximizar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño, donde se sugiere que las organizaciones deben trabajar en estos aspectos para mejorar su rendimiento.

17 Resulta tentador equiparar la exploración con los procesos de aprendizaje de avance y la explotación con los procesos de retroalimentación, Vera y Crossan (2004) señalan que tanto los flujos de aprendizaje de avance como los de retroalimentación incluyen casos en los que se cuestiona el aprendizaje actual y casos en los que se institucionaliza el aprendizaje actual. Por ejemplo, como se ilustra en la Fig. 1, cuando las empresas emprendedoras ponen en marcha rutinas por primera vez, los procesos de aprendizaje feed-forward (que pasan de la intuición, la interpretación y la integración a la institucionalización) refuerzan el aprendizaje y las formas actuales de hacer las cosas y, como tales, serán más coherentes con la explotación. Por el contrario, un equipo de alta dirección que «se entera» de que la organización necesita un cambio radical e institucionaliza unilateralmente ese aprendizaje en forma de nuevas estructuras, sistemas

de recompensa y estrategias sí que influirá en el flujo de retroalimentación del aprendizaje a través de cambios radicales normalmente asociados a la exploración.

Figura 1

Relaciones entre los procesos de aprendizaje

Flujo de aprendizaje anticipado	Desafiar el aprendizaje institucionalizado a través de procesos que van de los individuos al grupo y a la organización.	Reforzar el aprendizaje institucionalizado a través de procesos que pasan de los individuos al grupo y a la organización. Por ejemplo, un emprendedor que traduce por primera vez las formas actuales de hacer las cosas en rutinas.
	Desafiar el aprendizaje institucionalizado a través de procesos que van de la organización a los grupos y a los individuos. por ejemplo, un equipo de alta dirección que implementa unilateralmente cambios en la estrategia.	Reforzar el aprendizaje institucionalizado a través de procesos que pasan de la organización a los grupos y a los individuos. por ejemplo, capturar formas actuales de hacer las cosas en los sistemas de información.
Flujo de retroalimentación del aprendizaje	Exploración	Explotación

H1: Influencia de liderazgo transformacional sobre la ambidestresa (exploración)

La dinámica del ambiente incrementa la incertidumbre y propicia la formación de contextos organizativos caracterizados por el estrés, la ansiedad y el riesgo (Waldman et al., 2001). Los integrantes de la entidad que se encuentran en situaciones externas fluctuantes presentan una mayor receptividad hacia el comportamiento y estilo del líder (Conger, 1999; Vera & Crossan, 2004), especialmente hacia las conductas transformacionales y carismáticas (House et al., 1991; Pawar & Eastman, 1997; Waldman

et al., 2001). De hecho, Osborn et al. (2002) postulan que el liderazgo transformacional será más eficaz durante las crisis debido a que las circunstancias traumáticas activan los centros emocionales cerebrales, regiones que se ven afectadas por la percepción visual y los sueños que los comportamientos transformacionales inspiran en los individuos y equipos. Los líderes que manifiestan comportamientos transformacionales exhiben una mayor capacidad para identificar con exactitud las emociones de los demás (Rubin et al, 2005); esta habilidad resulta particularmente beneficiosa cuando los integrantes de la organización experimentan transformaciones y ansiedad. El liderazgo transformacional promueve una intensa sensación de identidad colectiva, favorece la formación de relaciones interpersonales positivas y contribuye a la creación de un ambiente afectuoso en los equipos, minimizando la repercusión de eventos adversos (Pirola-Merlo et al., 2002). Los líderes exhortan a las personas a interpretar el entorno en constante evolución como una fuente de oportunidades. En este contexto, los contextos tumultuosos proporcionan un mayor margen de discrecionalidad al liderazgo transformacional, dado que los líderes fomentan un sentimiento colectivo de que la transformación radical y las innovaciones exploratorias son imprescindibles para abordar las transformaciones externas. En cambio, en contextos estables, los individuos pueden identificar el liderazgo transformacional, enfocado en cuestionar los presupuestos establecidos, como una distracción y una oportunidad.

En contraste, en contextos estables, los sujetos pueden percibir el liderazgo transformacional, enfocado en cuestionar los presupuestos establecidos, como una distracción y algo superfluo. Por ejemplo, Yukl (2002) señala que el liderazgo transformacional conlleva la necesidad de modificaciones en la estrategia y la cultura corporativa, lo cual puede no ser apropiado. Harrison (1987) propone que los integrantes

de la organización pueden ser sometidos a una transformación de tal magnitud que pueden quemarse. Anticipamos que los sujetos muestren una menor receptividad hacia el liderazgo transformacional en contextos estables y muestren una menor disposición a seguir su énfasis en la innovación radical (House et al., 1991). Como describen Ensley et al. (2006, p. 259) señalan que es probable que la misma brillantez poco convencional que salva el día durante una crisis se interprete como simplemente descabellada en un entorno estable. En consecuencia, proponemos que el dinamismo del entorno amplifica la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la innovación exploratoria.

Teoría del Liderazgo Transformacional: Bass y Avolio (1994) destacan que los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a alcanzar metas superiores, lo cual facilita la adopción de nuevas ideas y la exploración de nuevas oportunidades. Este liderazgo fomenta un ambiente organizacional en el que la creatividad y la innovación prosperan, esenciales para la exploración en la ambidestreza organizacional.

Teoría de la Ambidestreza Organizacional: Tushman y O'Reilly (1996) proponen que las organizaciones necesitan equilibrar la exploración (búsqueda de nuevas oportunidades) y la explotación (optimización de los recursos existentes). El liderazgo transformacional contribuye a la exploración al promover una cultura de experimentación y apertura al cambio. Este tipo de liderazgo es crucial para desarrollar capacidades ambidiestras que permitan a la organización innovar continuamente.

Jansen, Vera y Crossan (2009) examinaron cómo el liderazgo transformacional afecta la ambidestreza organizacional y concluyeron que este liderazgo promueve una mayor orientación hacia la exploración en entornos dinámicos. Los líderes transformacionales aumentan la disposición de sus equipos a experimentar con nuevas ideas y tecnologías, lo que refuerza la capacidad de la organización para innovar.

H2: Influencia de liderazgo transformacional sobre la ambidestresa (explotación)

Las innovaciones de explotación refuerzan el aprendizaje institucionalizado actual y pretenden responder a las condiciones actuales del entorno adaptando las tecnologías existentes y satisfaciendo en mayor medida las necesidades de los clientes actuales (Lubatkin et al., 2006, p. 6). Son el resultado de actividades centradas en el perfeccionamiento, la producción, la eficacia y la ejecución. La repetición, la reproducción y las mejoras incrementales en las prácticas y los productos establecidos dan lugar a una mayor eficiencia y competencia en esas actividades (March, 1991).

57 Aunque el liderazgo transformacional es especialmente adecuado para la innovación exploratoria, también desempeña un papel clave en el desarrollo de la innovación explotadora. Los líderes que no exhiben comportamientos transformacionales estarían asociados a una falta de motivación de los miembros de toda la organización para tomar la iniciativa y perseguir innovaciones incrementales (Jansen et al., 2009). Por lo tanto, se necesita un cierto nivel de liderazgo transformacional para promover el cambio incremental captado en la innovación explotativa, porque las innovaciones incrementales se introducen con mayor frecuencia en los niveles medios o inferiores de la dirección, donde hay un contacto más directo con los clientes y los directivos reciben la información a diario. En cambio, las innovaciones radicales suelen iniciarse y desarrollarse en unidades creadas al efecto, como las de desarrollo de nuevos productos, I+D y nuevas empresas (Damanpour, 1991).

Aunque el liderazgo transformacional puede facilitar la aparición de ideas de mejora, los líderes que muestran altos niveles de comportamientos transformacionales no estarían asociados con la eficiencia y las mejoras incrementales, sino con la facilitación de nuevas ideas radicales. Esperamos, por tanto, que los altos niveles de liderazgo

transformacional centrado en el cambio sean disfuncionales y distraigan la atención cuando el objetivo es explotar las bases de clientes y las tecnologías existentes y aumentar la fiabilidad. Un grado moderado de liderazgo transformacional de alto nivel y de directrices para mejorar la calidad o reducir los costes resulta más eficaz para dinamizar a los directivos de nivel medio e inferior, de modo que diseñen sistemas mejorados, los lleven a cabo y reorienten las actividades de su personal en consecuencia (Kanter, 2004).

El estudio de Jiang & Chen (2016) destaca que el liderazgo transformacional es un antecedente importante de la creatividad y la innovación en equipos, lo que sugiere que este tipo de liderazgo fomenta un entorno propicio para la innovación, incluyendo la explotación de conocimientos existentes. Por otro lado, el trabajo de Kurland et al. (2010) resalta que la visión del líder transformacional puede mediar en la relación entre el liderazgo y el aprendizaje organizacional, lo que es crucial para la explotación efectiva de recursos y capacidades dentro de una organización, esto se alinea con la idea de que un liderazgo efectivo no solo promueve la innovación, sino que también establece un marco para que los empleados utilicen y optimicen los recursos existentes, lo que es esencial para la explotación.

Además, el estudio de Kraft & Bausch (2016) proporciona un modelo que investiga cómo los líderes transformacionales pueden promover tanto la innovación exploratoria como la explotativa, sugiriendo que la influencia del liderazgo se manifiesta a través de orientaciones estratégicas específicas. Esto implica que los líderes transformacionales no solo inspiran a sus equipos, sino que también guían la dirección estratégica de la organización hacia un equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de las existentes.

H3: Influencia de la ambidestresa (exploración) sobre el desempeño organizacional

Modelo de Innovación Exploratoria y Explotación, según March (1991), la exploración implica actividades relacionadas con la innovación, el descubrimiento y la experimentación, mientras que la explotación se refiere a la optimización de recursos actuales. En su trabajo seminal, March sostiene que un equilibrio entre la exploración y la explotación es fundamental para el éxito organizacional a largo plazo, y que una mayor orientación hacia la exploración puede llevar a innovaciones disruptivas que mejoren significativamente el desempeño organizacional.

Modelo de Dinamismo Ambiental: Jansen et al. (2006) plantean que el liderazgo estratégico puede fomentar la ambidestreza explorativa, lo que, en combinación con un entorno dinámico, mejora el desempeño organizacional. Su estudio empírico sugiere que las empresas con mayores capacidades exploratorias son más capaces de adaptarse a entornos complejos, lo que se refleja en un mejor desempeño financiero y en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Camisón & Villar-López (2010) resaltan el papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la ambidestreza organizacional y el desempeño. Esto sugiere que las organizaciones que fomentan un ambiente de exploración no solo mejoran su capacidad para innovar, sino que también optimizan su rendimiento a través de la implementación de tecnologías avanzadas. Este enfoque permite a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno competitivo, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional.

Finalmente, Cao et al. (2009) también demostraron que la ambidestreza explorativa está positivamente relacionada con el desempeño organizacional, especialmente en industrias caracterizadas por alta innovación y cambio tecnológico. Sus resultados indicaron que las organizaciones que se centran en la exploración innovadora

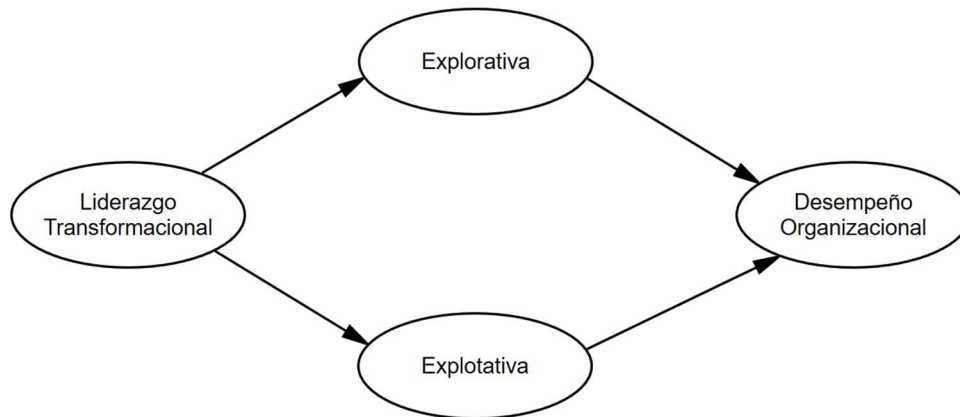
pueden generar nuevos productos y servicios, lo que fortalece su posición en el mercado y mejora su desempeño global.

H4: Influencia de la ambidestresa (explotación) sobre el desempeño organizacional

Modelo de explotación y desempeño organizacional, planteado por He y Wong (2004), las organizaciones que se concentran en la explotación, mediante la mejora continua de productos y procesos, tienden a tener un mejor desempeño organizacional a corto plazo. Esto es porque las mejoras incrementales y el perfeccionamiento de los recursos y capacidades actuales permiten a las organizaciones ser más eficientes y competitivas en el mercado.

En el estudio de Jansen et al. (2006) encontró que la ambidestreza explotativa tiene un impacto directo en el desempeño organizacional, especialmente en contextos donde las organizaciones necesitan mantener la eficiencia operativa. Los autores sostienen que el enfoque en la explotación optimiza el uso de los recursos actuales, lo que se traduce en una mayor eficiencia y rendimiento.

Modelo teórico

Figura 2*Modelo teórico de investigación*

Materiales Y Métodos

Diseño

Bajo un enfoque cuantitativo y en un marco, descriptivo-analítico, el nivel logrado en el estudio es correlacional, a partir de ello la investigación se busca determinar el grado de relación existente entre las variables analizadas (Liderazgo transformacional, Ambidestreza, Desempeño organizacional) (Ato et al., 2013). La investigación tiene un alcance explicativo. El diseño no es experimental, ya que no se manipularon variables, y es transaccional al recolectar datos en un solo momento. El estudio es correlacional y busca medir la relación entre las variables de ambidestreza, liderazgo transformacional y el desempeño organizacional (Hernández, 2015, p. 81). De acuerdo con autores como Fernández-Collado et al., (2014), este nivel de la investigación permite ver el comportamiento de las variables en contextos con características particulares.

Sujetos

En este estudio, la población está compuesta por 229 directivos de pequeñas empresas de la región de Puno, el perfil de la muestra ofrece una visión clara de un grupo

mayoritariamente joven, con empresas pequeñas y medianas, enfocadas en el sector comercial y de servicios, y con experiencia laboral relativamente reciente en el mercado (promedio entre 4 a 6 años).

Mediciones

Liderazgo Transformacional: tomado de la investigación de García-Morales et al.

(2012) Se midió utilizando una escala de tres ítems desarrollada por McColl-Kennedy y Anderson (2002), adaptada para este estudio. La escala es unidimensional y fue validada mediante un análisis factorial confirmatorio (AFC) con indicadores de ajuste satisfactorios ($\chi^2=7.23$, NFI=0.99, NNFI=0.99, GFI=0.99, CFI=0.99). Los ítems se calificaron en una escala Likert de 7 puntos, donde 1 significaba "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo". La confiabilidad interna del instrumento fue alta, con un alfa de Cronbach de 0.91.

Ambidestreza organizativa (exploración y explotación): de Barriuso Iglesias (2017), este instrumento se compone de dos dimensiones, cada una evaluada con 7 ítems en una escala Likert de 7 puntos. La fiabilidad de los constructos medidos se determinó mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.803 para la exploración y 0.809 para la explotación, lo que indica una fiabilidad aceptable. Además, la fiabilidad compuesta para ambos constructos fue superior a 0.85, cumpliendo con los criterios de fiabilidad interna aceptados. En cuanto a la validez del instrumento, el análisis de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) arrojó valores satisfactorios que respaldan la validez factorial.

Desempeño organizacional: Tomado de Río-Cortina et al. (2022), el desempeño organizacional fue evaluado mediante un instrumento de 4 ítems que mide el crecimiento en ventas, beneficios, cuota de mercado y retorno de la inversión. La escala es Likert de

5 puntos (1 = Mucho peor que los competidores, 5 = Mucho mejor que los competidores).

Este instrumento presentó un alfa de Cronbach de 0.92, lo que indica una excelente confiabilidad.

Análisis estadísticos

El análisis descriptivo se realizó mediante la técnica de parceling para agrupar ítems en dimensiones y constructos, evaluando el perfil de los datos con media (M), desviación estándar (DE), asimetría (g1) y curtosis (g2), dentro de rangos aceptables (-3 a 3). Las correlaciones de Pearson entre variables se calcularon usando IBM SPSS Statistics 27. El modelo teórico se evaluó mediante ecuaciones estructurales con el estimador MLR, adecuado para variables numéricas y robusto a desviaciones de normalidad. Se utilizó CFI ($> .90$), RMSEA ($< .080$) y SRMR ($< .080$) para evaluar el ajuste. La confiabilidad se midió con el coeficiente alfa (α), y se ajustó el modelo usando índices de modificación. Finalmente, se determinaron los coeficientes de regresión estandarizados (β) y la variabilidad explicada, empleando AMOS 29.0 para el análisis.

Declaración sobre aspectos éticos

En este estudio se garantizaron todos los principios éticos durante la recolección y el análisis de los datos. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, quienes fueron debidamente informados sobre el propósito de la investigación, la voluntariedad de su participación y la confidencialidad de la información proporcionada. Los datos recopilados fueron utilizados exclusivamente para fines académicos y se aseguraron medidas para proteger la identidad de los participantes, cumpliendo con los estándares internacionales de ética en investigación.

Resultados

Evaluación de datos atípicos

La evaluación de datos atípicos es esencial en el análisis estadístico, ya que las observaciones extremas pueden afectar los resultados (Tabachnick & Fidell, 2019). En este estudio, no hubo datos perdidos, y se utilizó la prueba de Mahalanobis (Mahalanobis, 1936) para detectar outliers. El análisis final se realizó con 229 participantes, garantizando la validez de los resultados.

Análisis descriptivo-sociodemográficos

La tabla 1, en una muestra compuesta por 229 participantes revela una distribución de sexo relativamente equilibrada, con un 54.6% de mujeres y un 45.4% de hombres. En cuanto a la edad, la mayoría de los participantes se encuentran en el rango de 25 a 30 años (52.8%), seguido por el grupo de 18 a 24 años (20.5%) y el grupo de 31 a 40 años (20.1%). Solo un 6.6% tiene más de 41 años, y no se registraron participantes menores de 18 años. Respecto al nivel educativo, el 37.6% ha completado la secundaria, el 36.2% tiene estudios universitarios, y un 6.1% posee estudios de posgrado, lo que sugiere una base educativa diversificada. En términos del sector económico, más de la mitad (55.0%) de los participantes trabaja en el sector comercial, seguido por servicios (29.3%) e industrial (11.4%), mientras que un pequeño porcentaje (4.4%) pertenece al sector agropecuario. Al observar el tamaño de las empresas en términos de colaboradores, casi la mitad (49.3%) tiene entre 11 y 20 empleados, mientras que el 45.9% tiene menos de 10, y solo un 4.8% cuenta con entre 21 y 50 empleados. Ninguna empresa tiene más de 51 empleados. En cuanto a la experiencia laboral en el mercado, el 48.5% de los participantes ha trabajado entre 4 y 6 años, mientras que el 28.8% tiene entre 7 y 10 años de experiencia. Es notable que solo el 0.4% cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado. Finalmente, la

mayoría de las empresas cuentan con 1 o 2 directivos (90.8%), mientras que solo un 7.0% tiene entre 3 y 5 directivos, y un 2.2% más de 6 directivos.

Tabla 1

Análisis de variables sociodemográfico (n = 229)

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	125	54.6%
	Masculino	104	45.4%
Edad	Menor de 18	0	0.0%
	Entre 18 a 24	47	20.5%
	Entre 25 a 30	121	52.8%
	Entre 31 a 40	46	20.1%
	Mayor a 41	15	6.6%
Grado de Instrucción	Primaria	46	20.1%
	Secundaria	86	37.6%
	Universitario	83	36.2%
	Posgrado	14	6.1%
Rubro	Industrial	26	11.4%
	Comercial	126	55.0%
	Servicios	67	29.3%
	Agro	10	4.4%
	Ns/Nc	0	0.0%
Cantidad de Colaboradores	Menos de 10	105	45.9%
	Entre 11 a 20	113	49.3%
	Entre 21 a 50	11	4.8%
	Entre 51 a 100	0	0.0%
	Ns/Nc	0	0.0%
Experiencia laboral en el mercado	Menos de 3 años	51	22.3%
	Entre 4 a 6 años	111	48.5%
	Entre 7 a 10 años	66	28.8%

	Mayor a 10 años	1	0.4%
	1 a 2 directivos	208	90.8%
Equipo directivo	3 a 5 directivos	16	7.0%
	más de 6 directivos	5	2.2%
	Total	229	100.0%

1 **Análisis descriptivos, matriz de correlaciones, Pearson y confiabilidad**

La tabla 2, muestra el análisis descriptivo de las variables donde el Liderazgo Transformacional tiene una media de 17.83 y una desviación estándar de 6.10, con una asimetría negativa leve ($g1 = -0.62$) y una curtosis también ligeramente negativa ($g2 = -0.23$), lo que sugiere una distribución algo sesgada hacia la izquierda. La fiabilidad del constructo es alta ($\alpha = 0.84$). La Ambidestreza organizacional presenta una media de 14.34 y una desviación estándar de 7.02, con una distribución cercana a la simetría ($g1 = 0.06$) y una curtosis negativa ($g2 = -0.53$), lo que sugiere una distribución ligeramente aplanada, y tiene una excelente fiabilidad ($\alpha = 0.99$). Finalmente, el Desempeño organizacional tiene una media de 16.66, una desviación estándar de 5.79, con una asimetría negativa ($g1 = -0.84$) y una curtosis positiva ($g2 = 0.60$), lo que indica una concentración mayor de datos en la cola izquierda y una forma de distribución más apuntada. La fiabilidad de este constructo también es alta ($\alpha = 0.88$). Las correlaciones entre las variables muestran una fuerte relación entre el Liderazgo Transformacional y la Ambidestreza organizacional ($r = 0.72$) y una relación moderada entre la Ambidestreza organizacional y el Desempeño organizacional ($r = 0.70$). Esto sugiere que el liderazgo transformacional influye positivamente en la ambidestreza, y esta a su vez contribuye significativamente al desempeño organizacional.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos, consistencias internas y correlaciones para las variables de estudio

Variable	M	DE	g1	g2	alfa	1	2	3
Liderazgo Transformacional	17.83	6.10	-0.62	-0.23	0.84	-		
Ambidestreza organizacional	14.34	7.02	0.06	-0.53	0.99	0.72	-	
Desempeño organizacional	16.66	5.79	-0.84	0.60	0.88	0.79	0.70	-

Nota: Todas las correlaciones son estadísticamente significativas ($p < .001$). Se resaltan aquellas correlaciones entre las variables de estudio.

Evaluación del modelo hipotetizado

Tabla 3

Índices de ajuste esperados del modelo de ecuaciones estructurales e índices obtenidos

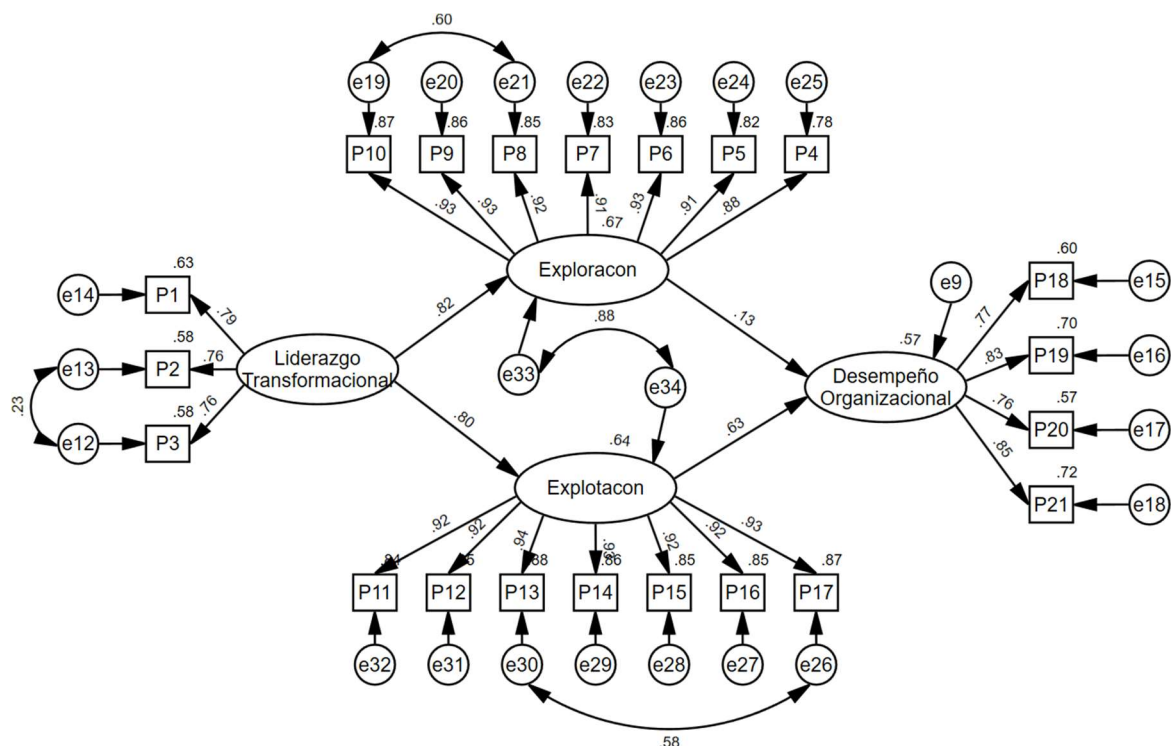
Índice de ajuste	Esperado	Obtenido
Chi-Cuadrado χ^2	$> 0,05$	0.001
Índice de ajuste comparativo (CFI)	0.90 - 1	0.965
Índice no normalizado de ajuste (TLI)	0.90 - 1	0.959
Error cuadrático media de aproximación (RMSEA)	< 0.08	0.074
Índice residual de la raíz cuadrada media (RMR)	< 0.08	0.054

El estudio desarrolló el modelo y aplicó el método de la ecuación estructural (SEM), por lo que se aceptan todas las hipótesis del modelo estructural (Figura 3). Como resultado, el efecto de liderazgo transformacional en la ambidestreza explorativa (H1) es positivo con $\beta = 0,82$ y $p < 0,05$. Además, tiene un efecto sobre la ambidestreza de explotación (H2) con $\beta = 0,80$ y $p < 0,05$. Por otro lado, la exploración también influye sobre desempeño organizacional (H3) obteniendo un resultado positivo de $\beta = 0.13$, $p <$

0.05. Como también la ambidestreza de explotación en el desempeño organizacional (H4) con un $\beta = 0,63$ y $p < 0,05$. Finalmente, la variabilidad explicada en el desempeño organizacional es de 57 %. La solución estandarizada se presenta en la Figura 3.

Figura 3

Resultados del modelo estructural explicativo de desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas, Puno (n=229).



Discusión

El estudio destaca en primer lugar (H1) la influencia significativa en el comportamiento innovador dentro de las organizaciones desde el contexto del líder transformacional, es decir mediante la capacidad de inspirar y motivar, lo que a su vez promueve un ambiente propicio para la exploración de nuevas ideas y enfoques. Por un parte Ojha et al. (2018) demostró que el liderazgo transformacional tiene un efecto

positivo en la ambidestreza organizacional, mediado por el aprendizaje organizacional en la cadena de suministro, reportando un β de 0.72 y un $p < 0.01$. Además, la investigación de Miao et al. (2017) respalda la idea de que el liderazgo transformacional no solo afecta el comportamiento innovador, sino que también actúa a través de mecanismos psicológicos como la motivación de servicio, que implica la capacidad de los empleados para innovar. Podemos afirmar que el liderazgo transformacional no solo promueve la ambidestreza explorativa, sino que también cultiva un sentido de propósito y motivación en los empleados, lo que es esencial para la innovación continua. En otro estudio de Alrowwad et al. (2020) destaca el papel mediador del capital intelectual y la innovación en la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento organizacional, sugiriendo que los líderes transformacionales no solo inspiran a sus seguidores, sino que también fomentan un entorno donde el conocimiento y la innovación son valorados y promovidos, reportan valor estadístico de relación entre liderazgo transformacional en la motivación intrínseca $\beta = 0.45$, $p < 0.01$. Asimismo, la investigación de Abdullah et al. (2022) proporciona evidencia adicional sobre la relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la ambidestreza organizacional, con un β de 0.333 y $p < 0.05$, refuerza la idea de que los líderes transformacionales son fundamentales para la exploración de nuevas oportunidades. Además, el trabajo de Hermosilla et al. (2016) resalta que el liderazgo transformacional está vinculado a resultados positivos en el desempeño organizacional con un resultado β de 0.45 y un $p < 0.01$, implicando que un liderazgo efectivo puede ser un catalizador para la innovación y la ambidestreza explorativa. También mencionar a Salgado y Bull (2021) reportó un β de 0.60 y $p < 0.001$, indicando que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en la industria automotriz. Esto

15 refuerza la idea de que el liderazgo transformacional es esencial para fomentar un clima de innovación y aprendizaje dentro de las organizaciones. Por último, la revisión de la literatura realizada por Jauregui-Arroyo (2023) indica que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el desempeño organizacional, lo que se traduce en una mayor capacidad para innovar y adaptarse a las demandas del mercado.

19 En segundo lugar, sobre la H2, existe relación entre el liderazgo transformacional y la ambidestreza explotativa de $\beta = 0.80$ y $p < 0.05$. Arnold (2017), Chang (2016) y Martínez et al. (2020) mencionan que los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus equipos se traduce en un mayor compromiso y en la disposición de los empleados para participar en actividades que promueven la ambidestreza. Por otro lado, el trabajo de Vrontis et al. (2016) se centra en la relación entre la ambidestreza organizacional y el rendimiento en empresas intensivas en conocimiento, reportando un β de 0.65 y $p < 0.05$, esto alinea que los líderes son un factor clave en el desempeño organizacional. También, Saito (2014) encontró que los innovadores resuelven el dilema de explotación-exploración con un β de 0.77 y $p < 0.05$, el liderazgo y la cultura organizacional juegan un papel crucial en la capacidad de las empresas para innovar mientras mantienen operaciones eficientes. Gil-Marques y Moreno-Luzón (2020) sobre la ambidestreza contextual en empresas de tecnología de la información reportó un β de 0.70 y $p < 0.01$, sugiriendo que las rutinas organizacionales son fundamentales para desarrollar la ambidestreza. Además, Alrowwad et al. (2020) han demostrado que el liderazgo transformacional puede actuar como un catalizador para la innovación organizacional. Según López-Vílchez et al. (2018), el líder también se ha relacionado con la motivación de los empleados, un factor crítico para el éxito de la ambidestreza de explotación. Significa que la motivación se convierte en un recurso

51

56

valioso que permite a los empleados participar activamente en la explotación de recursos existentes mientras buscan nuevas oportunidades de innovación. También la literatura sugiere que las organizaciones deben implementar programas de capacitación que se centren en las habilidades de liderazgo transformacional, así como en la creación de una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad (Hermosilla et al., 2016; Jauregui-Arroyo, 2023). Al hacerlo, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para responder a los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes. Finalmente, Zacher y Rosing (2015), que examinó la relación entre el liderazgo ambidextro y la innovación en equipos. Este estudio reportó un β de 0.68 y $p < 0.05$, indicando que los líderes que adoptan un enfoque ambidextro pueden fomentar la innovación en sus equipos, lo que es crucial para la ambidestreza organizacional.

Respecto al H3, la ambidestreza explorativa y el desempeño organizacional se relacionan significativamente con un $\beta = .13$ y $p < 0.05$, este resultado refuerza la idea de que la ambidestreza explorativa, al fomentar la innovación y la adaptabilidad, puede ser un motor clave para mejorar los resultados organizacionales. Estudio de Sun y Mamman (2021) sobre la adopción de sistemas de trabajo de alto rendimiento en pequeñas y medianas empresas reportó un β de 0.45, indicando que la implementación de prácticas innovadoras está asociada con un mejor desempeño organizacional. En el contexto de las pequeñas empresas, donde la flexibilidad y la innovación son esenciales para la supervivencia, estos hallazgos son particularmente relevantes. Por otro lado, Gómez et al. (2021) sobre la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas en el sector construcción en Colombia también encontró una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño, con un β de 0.40. En definitiva, este estudio destaca la importancia de cultivar un entorno de trabajo que valore la innovación y la exploración

para un desempeño organizacional, rentable y éxito de las organizaciones. Finalmente, es relevante para el contexto de las pequeñas empresas en Perú, donde la cultura organizacional puede verse limitada por varios factores, debe fomentar la ambidestreza explorativa y, en consecuencia, mejorar el desempeño organizacional.

Finalmente, respecto a la H4, existe influencia de la ambidestreza de explotación en el desempeño organizacional. Por su parte, Mahmood et al. (2019) encontró que las prácticas de recursos humanos específicas, que fomentan el compromiso de los empleados, tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, con un β de 0.38, que destaca la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora el desempeño organizacional. Vrontis et al. (2016), encontraron resultados contradictorios, de un efecto directo de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño de la empresa, lo que sugiere que la relación puede no ser tan clara como se ha propuesto en otros estudios. Un estudio realizado por Benitez et al. (2018) sobre la ambidestreza del conocimiento en pequeñas empresas estadounidenses reportó que la combinación de prácticas exploratorias y explorativas está asociada con un mejor desempeño organizacional. Este estudio refuerza la idea de que la ambidestreza de explotación, al fomentar la eficiencia y la optimización de recursos, puede ser un motor clave para mejorar los resultados organizacionales. Tian et al. (2020) sobre el aprendizaje organizacional ambidextro sugiere que la combinación de aprendizaje explotativo y explorativo tiene un efecto positivo en el rendimiento de innovación de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Finalmente, la investigación de Chang (2016) sobre sistemas de trabajo de alto rendimiento y liderazgo transformacional sugiere que la combinación de liderazgo efectivo y prácticas de gestión puede potenciar la ambidestreza organizacional y, por ende, el desempeño. La idea de que las organizaciones deben

invertir en el desarrollo de líderes que puedan inspirar y motivar a sus equipos para lograr un equilibrio entre la explotación y la exploración, por ende, el éxito organizacional.

Conclusión

En conclusión, (H1) el liderazgo transformacional tiene efecto sustancial sobre la ambidestreza explorativa en un contexto de emprendimientos y pequeñas empresas en Perú. los resultados de este estudio sugieren que los líderes transformacionales no solo motivan a sus equipos, sino que también crean un ambiente propicio para la innovación y la exploración de nuevas oportunidades. Esto es particularmente relevante en el contexto peruano, donde las pequeñas empresas juegan un papel crucial en la economía, generando alrededor del 50% del empleo y representando el 20% del PIB nacional Medina (2023). La capacidad de los líderes puede inspirar y movilizar a sus equipos hacia objetivos compartidos es fundamental para fomentar la ambidestreza explorativa. Este tipo de liderazgo no solo mejora el desempeño laboral, sino que también promueve la confianza y el compromiso de los empleados, donde existe un entorno de innovación como factor clave para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Es esencial la ambidestreza explorativa para el desarrollo de capacidades organizacionales que permitan a las pequeñas empresas adaptarse y prosperar en un mercado competitivo. También, cuando se mantiene un liderazgo colaborativo no solo beneficiará a los empleados, sino que también contribuirá a la creación de una cultura organizacional que valore la innovación y la ambidestreza. Los líderes transformacionales no solo deben enfocarse en los resultados económicos, sino que también consideran el impacto social de sus decisiones, en el contexto del estudio las pequeñas empresas peruanas, un mayor compromiso con prácticas sostenibles y responsables, puede mejorar la reputación y la lealtad de los clientes. A medida que estas organizaciones enfrentan desafíos en un

entorno empresarial dinámico, la adopción de estilos de liderazgo que fomenten la innovación, la confianza y la responsabilidad social será fundamental para su éxito a largo plazo.

6 Conclusión dos, (H2) existe influencia del liderazgo transformacional en la ambidestreza de explotación que resalta la importancia de líderes que no solo motivan a sus equipos, sino que también crean un ambiente propicio para optimización de recursos existentes. 41 En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la competencia, la capacidad de equilibrar la explotación y la exploración se convierte en un factor crítico para el éxito organizacional. El liderazgo fomenta un clima de confianza y compromiso entre los empleados, es decir son capaces de inspirar a sus seguidores a adoptar comportamientos innovadores, lo que es esencial para la ambidestreza. En el contexto peruano, donde muchas pequeñas empresas enfrentan desafíos significativos, el liderazgo transformacional puede ser un diferenciador clave no solo mejorar el rendimiento de sus equipos, sino también fomentar una cultura organizacional que valore tanto la explotación de recursos existentes como la exploración de nuevas oportunidades. 52 El liderazgo transformacional en el aprendizaje organizacional y la ambidestreza de explotación es un factor determinante para el rendimiento empresarial, en particular para los emprendedores peruanos que buscan maximizar su impacto en un mercado competitivo. Finalmente, destacar que la implementación de prácticas de liderazgo transformacional en pequeñas empresas no solo puede mejorar la ambidestreza de explotación, sino que también puede contribuir al desarrollo de un entorno organizacional más resiliente y adaptable. 12 La capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos puede ser un factor clave para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes.

Conclusión tres (H3), los resultados sugieren que la capacidad de las organizaciones para la exploración de nuevas oportunidades tiene un impacto directo en su rendimiento. En un entorno empresarial donde la innovación y la adaptabilidad son cruciales, la ambidestreza se convierte en un factor determinante sobre todo para el éxito de las pequeñas empresas. El aprendizaje organizacional es un componente clave que facilita esta ambidestreza, ya que fomenta un entorno donde los empleados pueden compartir conocimientos y experiencias, este aprendizaje compartido es esencial para que las pequeñas empresas desarrollen estrategias innovadoras que les permitan competir eficazmente en un mercado cada vez más dinámico. Destacamos la importancia de la cooperación y colaboración entre los miembros de un equipo para facilitar el aprendizaje organizacional. En el contexto de las pequeñas empresas peruanas, donde los recursos suelen ser limitados, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo puede potenciar la ambidestreza explorativa y, por ende, mejorar el desempeño organizacional. La capacidad de los líderes para cultivar un clima de confianza y apertura es fundamental para lograr este objetivo. Por otro lado, los resultados también indican que la ambidestreza explorativa no solo se traduce en un mejor desempeño, sino que también contribuye a la sostenibilidad y supervivencia a largo plazo de las organizaciones. Este estudio evidencia que logran la exploración está mejor posicionadas para enfrentar desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Esto es particularmente relevante para las pequeñas empresas en Perú, que deben navegar en un entorno empresarial complejo y en constante cambio.

Finalmente, la conclusión respecto a H4, la ambidestreza de explotación resalta la importancia de la gestión eficiente de los recursos en el contexto de los trabajadores de emprendimientos y pequeñas empresas en Perú tienden a obtener un mejor desempeño

7 organizacional, lo que es crucial para su sostenibilidad y crecimiento en un entorno competitivo. La explotación permite a las organizaciones maximizar su eficiencia operativa y mejorar su rendimiento financiero, Solís-Molina et al. (2015) enfatizan esta conclusión que las empresas que implementan prácticas de ambidestreza organizacional tienden a tener un mejor desempeño en términos de rentabilidad y ventas. Este estudio, particularmente es muy relevante para las pequeñas empresas en Perú, donde la optimización de recursos es esencial para sobrevivir y prosperar en un mercado desafiante. El emprendimiento en el Perú es un motor clave para el crecimiento económico, y que las empresas que logran equilibrar la explotación y la exploración pueden beneficiarse de un rendimiento superior. Esto implica que deben centrarse en desarrollar capacidades que les permitan no solo aprovechar sus recursos existentes, sino también adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Por otro lado, es importante considerar que la ambidestreza de explotación no debe ser vista de manera aislada, sino debe ir en equilibrio de la ambidestreza explorativa. Mencionar también que las políticas públicas y el apoyo institucional son fundamentales para crear un ecosistema que favorezca el desarrollo de la ambidestreza de explotación en las pequeñas empresas.

8 Finalmente, fomentar una cultura organizacional que valore la eficiencia y la mejora continua, junto con el apoyo institucional adecuado, es clave para que las empresas logren un rendimiento superior y se adapten a un entorno empresarial en constante cambio, y la sostenibilidad de los emprendimientos en el país.

Lista de Referencias

- Abdullah, H. O., Atshan, N. A., Al-Abrow, H., Alnoor, A., & Bayram, G. E. (2022). Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1104-1131. <https://doi.org/10.1108/jfbm-09-2022-0113>
- Andina (2023, julio 26) *Líderes transformacionales: ¿por qué tienen alta demanda en el sector inmobiliario?*. Andina.pe. <https://andina.pe/agencia/noticia-lideres-transformacionales-por-tienen-alta-demanda-el-sector-inmobiliario-948870.aspx>
- Alfarisi, A. (2023). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by organizational climate.
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2019-0062>
- Araya Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: a review and directions for future research.. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). A classification system for research designs in psychology. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Liderazgo transformacional y digitalización en América Latina. *Informe del BID*, 32(2), 77-92.
- Barriuso Iglesias, M. C. (2017). *Ambidextría Organizativa Y Emprendimiento*. 370.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Benitez, J., Castillo, A., Lloréns, J., & Braojos, J. (2018). It-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in small u.s. firms: the moderator role of social media capability. *Information & Management*, 55(1), 131-143.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2017.09.004>

- Burga, H. E. H. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una unidad de gestión educativa local - Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(2), 7-16. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>
- Camisón, C. and Villar-López, A. (2010). Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*, 13(45), 115-143. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(10\)70026-8](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(10)70026-8)
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Chang, Y. (2016). High-performance work systems, joint impact of transformational leadership, an empowerment climate and organizational ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 424-444. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2015-0150>
- COMEXPERÚ. (2023). Desempeño del mercado laboral peruano - 2023. *Comexperú*, 1–66. <https://peru.ahk.de/es/noticias/noticias-detalle/comexperu-desempeno-del-mercado-laboral-peruano-2023>
- CONFIEP (2021). PYMES: El motor del crecimiento en el Perú. <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/#:~:text=El%20Presidente%20de%20la%20CONFIEP,e1%2021%25%20del%20PBI%20nacional>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10, 145–170.
- Cruz, Z. B. and Domínguez, J. G. (2016). Liderazgo corporativo en tiempos de crisis económica: estudio de casos en empresas puertorriqueñas. *Oikos*, 20(41), 33. <https://doi.org/10.29344/07184670.41.951>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 14, 555–590.
- Deloitte. (2021). The dual approach: Organizational ambidexterity and global competitiveness. *Deloitte Insights*.

- Economía, R. (2023, agosto 23). *PERÚ PROYECTANDO: Conoce 4 formas de liderazgo para afrontar con éxito la transformación digital*. Revista Economía. <https://www.revistaeconomia.com/peru-proyectando-conoce-4-formas-de-liderazgo-para-afrontar-con-exito-la-transformacion-digital/>
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243–263.
- Espinoza Ipanaque, P. C. (2023). Inflación en el Perú ante choques de precios internacionales de energía y alimentos. *Quipukamayoc*, 31(65), 41-52. <https://doi.org/10.15381/quipu.v31i65.24508>
- Fernández-Collado, C., Baptista-Lucio, P., y Hernández-Sampieri, R., *Metodología de la Investigación*, 6ª Ed., 2-634, McGraw-Hill, México D.F, México (2014)
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological capital and organizational performance: the mediating role of organizational ambidexterity. *Organizacija*, 55(3), 214-227. <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0014>
- Gil-Marques, M. and Moreno-Luzón, M. D. (2020). Building sustainable contextual ambidexterity through routines: a case study from information technology firms. *Sustainability*, 12(24), 10638. <https://doi.org/10.3390/su122410638>
- Gómez, J. M., Castillo-Mercado, F., & Arrieta-Peña, J. D. (2021). Análisis de los factores que inciden en la sostenibilidad de las pymes del sector construcción en Colombia. *Dictamen Libre*, (29). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.7855>
- Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(2), 5–20.
- 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>

- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. d., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hui, L., Nazir, S., Wang, Q., Asadullah, M. A., Khaqan, Z., & Shafi, A. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364–396.
- Infocapitalhumano (2011, marzo 24) El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica. *Recursos Humanos, el Portal del Capital Humano | Guía Empresas Recursos Humanos - Infocapitalhumano.pe es un portal especializado en recursos humanos en Perú, que brinda la más completa información del y para el sector de recursos humanos.* <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jauregui-Arroyo, R. R., Goñi Avila, N. M., & Rondon-Jara, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. *Innovar*, 33(89). <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>
- Jiang, Y. and Chen, C. C. (2016). Integrating knowledge activities for team innovation: effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819-1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628641>

- Jiménez, M. M. J., Aguilar, L. M. R., Contreras, J. E. J., Miranda, D. I. C., Vélez, R. I. R., & Méndez, Y. X. O. (2024). Gestión del cambio organizacional, a través del liderazgo transformacional. *South Florida Journal of Development*, 5(4), e3870. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n4-019>
- Kanter, R. M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82, 150–161.
- Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R. (2010). Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30. <https://doi.org/10.1108/09578231011015395>
- Kraft, P. S. and Bausch, A. (2016). How do transformational leaders promote exploratory and exploitative innovation? examining the black box through masem. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 687-707. <https://doi.org/10.1111/jpim.12335>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lastre Sierra, H. and Ruiz Molina, A. (2024). Gestión estratégica potenciada: el papel de la ambidestreza organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 9192-9207. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10243
- López-Vílchez, J. J., Grau-Alberola, E., & Gil-Monte, P. R. (2018). Relación entre los estilos de liderazgo transformacional y laissez-faire y el síndrome de quemarse por el trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones E Investigaciones Sociales*, (39). https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2019393239
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 5, 1–27.
- Mahalanobis, P. C. (1936). On the generalized distance in statistics. *Proceedings of the National Institute of Sciences of India*, 2(1), 49-55. doi:10.1007/BF02920527
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific hr practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 420-435. <https://doi.org/10.1108/er-03-2018-0074>

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87
- Martinez, M. d. R. B., Lázaro, J. R., & Espinoza, I. M. (2021). Desempeño organizacional. una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista De Estudios en Contaduría, Administración E Informática*, 21. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Martínez, I., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 36(2), 87-94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- McKinsey & Company. (2021). The state of leadership: Transformational leadership and organizational performance. *McKinsey Insights*.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2017). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>
- Morales García, R., Lozano García, J. J., Ledesma Zavala, A. G., & Cuevas Vargas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de guadalajara de buga, colombia. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 31(2), 73-90. <https://doi.org/10.18359/rfce.6701>
- Njoki, C., Obonyo, P. O., & Muindi, F. (2021). The role of employee commitment and organizational culture on the relationship between transformational leadership and performance of deposit taking sacco in nairobi county, kenya. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(10). <https://doi.org/10.24940/theijhss/2021/v9/i10/hs2110-030>
- Noriega Nino de Guzmán, C. A., Zambrano Farías, F. J., Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2023). Desempeño organizacional en las empresas: un análisis bibliométrico. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 509-522. <https://doi.org/10.36390/telos252.18>
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.001>

- Olivera-Pájaro, J. C. (2022). La relación entre la eficiencia y el desempeño organizacional: una revisión desde el sector servicios. *Revista Científica Anfíbios*, 5(1), 26-35. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 797–837.
- Pabón, R. M., Narciso, J. E. C., & Ruiz, N. R. (2022). Mecanismos que facilitan la ambidiestralidad en los equipos de alta dirección. *Desafíos Y Tendencias Para La Perdurabilidad De Las Organizaciones en Escenarios De Incertidumbre*, 209-222. <https://doi.org/10.22490/9789586518352.09>
- Pailaqueo, M. P. V., Naranjo, R. F. I., & Acosta-Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista De Psicología*, 30(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80–109
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 561–581.
- PricewaterhouseCoopers. (2022). Indicadores Saratoga: Análisis de rotación laboral en Perú y Latinoamérica. <https://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/indicadores-saratoga.html>
- Reina, J. S. P. and Muñoz, F. (2020). Gestión del conocimiento, factor crítico de éxito en el desempeño organizacional. *Criterio Libre*, 18(33), 131-149. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n33.7535>
- Río-Cortina, J. L. Del, Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13–20. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000200013>

- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 845–858.
- Saito, O. (2014). How innovators resolve the exploitation-exploration trade-off? evidence from the japanese pharmaceutical industry. *Journal of Innovation Management*, 2(1), 47-68. https://doi.org/10.24840/2183-0606_002.001_0005
- Sagal-Alvear, M. E., Cisneros-Quintanilla, D. P., & Ortega-Castro, J. C. (2024). El rol del liderazgo transformacional como herramienta para el desarrollo en la ciudad de azogues. *MQRInvestigar*, 8(2), 2833-2848. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.2.2024.2833-2848>
- Salgado y Bull "Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz" *Revista Escuela de Administración de Negocios* (2021) doi:10.21158/01208160.n90.2021.2850
- Sánchez, A., Cruz, O., Sánchez, F., y Cueva, E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183-1195. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.21>
- Sierra, H. E. L., Molina, A. R., & Villaverde, D. B. (2023). Evolución y estructura intelectual de las organizaciones ambidiestras: una perspectiva bibliométrica y teórica. *Ciencia Nicolaita*, (88). <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.644>
- Sun, Y. and Mamman, A. (2021). Adoption of high-performance work systems in small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 479-509. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12277>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). **Using multivariate statistics** (7th ed.). Pearson Education.
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of smes' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 414-438. <https://doi.org/10.1108/ejim-05-2019-0140>
- Toro, L. E. P. and Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 33(2), 95-108.

<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

- Vega, M., & Ramírez, C. (2021). Ambidestreza organizacional y sostenibilidad en el contexto peruano. *Revista de Gestión Sostenible*, 9(3), 70-85.
- Ventura, J. M., Portela, E. C., Cardeño, W. R., & Durán, S. E. (2018). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222–240.
- Vrontis, D., Thrassou, A., Santoro, G., & Papa, A. (2016). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374-388. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9502-7>
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134–143.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Zacher, H. and Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2012-0141>

