

Enrique Claver-Cortés*
Mercedes Úbeda-García*
Bartolomé Marco-Lajara*
Patrocinio Zaragoza-Sáez*
Francisco García-Lillo*

LA AMBIDESTREZA ORGANIZATIVA Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO: EL PAPEL DEL CAPITAL HUMANO Y LA CULTURA ORGANIZATIVA

La ambidestreza organizativa es una capacidad estratégica de suma importancia en la actualidad tanto para la innovación de productos/servicios como para el éxito empresarial. Este trabajo aborda el análisis de la ambidestreza desde una óptica poco estudiada hasta el momento (la dirección de los recursos humanos), y en un sector en el que han sido escasas las contribuciones académicas en relación a la ambidestreza organizativa, como es el sector hotelero. Los objetivos de esta investigación son conocer en qué medida un sistema de dirección de recursos humanos de alto rendimiento (HPWS) contribuye al desarrollo de la ambidestreza, si la cultura organizativa actúa como variable mediadora en esta relación y el efecto de la ambidestreza organizativa en el desempeño hotelero.

Palabras clave: gestión empresarial, cultura organizativa, dirección de recursos humanos.

Clasificación JEL: D23, M1, M14, O15.

1. Introducción

El término ambidestreza organizativa se emplea como metáfora para describir la capacidad de

las organizaciones para explotar sus competencias actuales mientras exploran nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevas capacidades (Gibson y Birkinshaw, 2004; Simsek *et al.*, 2009; Tushman y O'Reilly, 1996; Johnston, Andriopoulos y Gotsi, 2016). Este concepto ha atraído la atención de numerosas investigaciones, muchas de ellas

* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante.

relacionadas con la innovación de productos/servicios (He y Wong, 2004).

La innovación en la industria hotelera es un tema que ha sido ampliamente tratado en la literatura (Orfila-Sintes y Mattsson, 2009; Tsai, 2015). En este sentido, Tang (2014) señala que, a medida que los hoteles se enfrentan a una mayor presión competitiva de la globalización y la personalización, necesitan satisfacer la demanda de los clientes de experiencias únicas y memorables y proporcionar un servicio eficaz y de alta calidad a los clientes (Wang *et al.*, 2012). En respuesta a esta dualidad, los hoteles deben crear nuevos servicios (aprendizaje exploratorio) y mejorar la calidad y los precios de los servicios actuales (aprendizaje explotador) (Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2009). Ciertamente, la respuesta a esta paradoja no es fácil puesto que el desarrollo de la innovación de servicios y las capacidades de mejora requieren perspectivas distintas, métodos de toma de decisiones, procesos y asignación de recursos diferentes a la explotación de las capacidades actuales (March, 1991; Cegarra-Navarro *et al.*, 2013). Sin embargo, siguiendo las argumentaciones de Gibson y Birkinshaw (2004), una empresa con atributos ambidiestros puede desempeñar simultáneamente actividades organizativas aparentemente contradictorias. Por lo tanto, las empresas de la industria hotelera deberían desarrollar la capacidad de la ambidestreza organizativa para poder hacer frente a la paradoja «explotación versus exploración». Sin embargo, son pocos los estudios que analizan el desarrollo de la ambidestreza organizativa en el sector servicios en general (Burgess *et al.*, 2015) y el sector hotelero en particular (Úbeda-García *et al.*, 2016). Por ello, este trabajo tiene como objeto de estudio la ambidestreza organizativa en el sector hotelero y su repercusión en el rendimiento organizativo, partiendo del rol que la dirección de recursos humanos puede desempeñar en el desarrollo de la misma, y además, considerando el papel mediador que puede jugar la cultura organizativa ambidiestra en dicha relación.

2. Revisión teórica y formulación de hipótesis

Ambidestreza organizativa

Uno de los temas más debatidos en el campo del aprendizaje organizativo ha sido la clasificación de los tipos de aprendizaje según su radicalidad. En este sentido, el trabajo de March (1991) es el primero que aborda los conceptos de exploración y explotación para referirse a dos tipos de aprendizaje que entran en conflicto. El aprendizaje de exploración supone la adquisición de conocimientos nuevos para la organización y se asocia a términos como asunción de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento o innovación. Es el tipo de aprendizaje que permite a la empresa evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno. Por otro lado, el aprendizaje de explotación hace referencia a la extensión de los conocimientos que la organización ya posee y se asocia a conceptos como refinamiento, eficiencia, implantación y ejecución. Es un tipo de aprendizaje que permite a la organización rentabilizar el conocimiento que ya posee y mejorar su eficiencia.

La bibliografía tradicional sobre el aprendizaje organizativo suele resaltar la importancia que tiene el aprendizaje de exploración para la transformación organizativa, y asume un enfoque normativo que privilegia éste frente al aprendizaje de explotación. Sin embargo, March (1991) matiza que la organización que se compromete únicamente con el aprendizaje de exploración no logra apropiarse de la rentabilidad de los conocimientos que posee, mientras que la organización que se centra únicamente en el aprendizaje de explotación termina cayendo en la obsolescencia. Por consiguiente, mantener un balance entre ambos tipos de aprendizaje se convierte en el factor clave de supervivencia empresarial a largo plazo. Por lo tanto, la pregunta central que la investigación sobre ambidestreza ha tratado de responder ha sido: ¿cómo las organizaciones logran el equilibrio y la sincronía entre las actividades de explotación y exploración? Para responder a este interrogante, la literatura propone

varias alternativas o soluciones, que pasamos a describir a continuación.

— La ambidestreza como una capacidad estructural (Gibson y Birkinshaw, 2004; Simsek *et al.*, 2009; Tushman y O'Reilly, 1996; Simsek, 2009; Raisch y Birkinshaw, 2008), también denominada ambidestreza particional o recíproca. Se logra creando mecanismos estructurales que permitan, o bien la alternancia entre períodos de explotación y de exploración, o bien que ambos tipos de aprendizaje coincidan en el tiempo, pero en unidades organizativas distintas con diferentes configuraciones estructurales (diseños orgánicos para las unidades dedicadas a la exploración y diseños mecánicos o burocráticos para las unidades que persiguen la explotación).

— La ambidestreza como una capacidad de los líderes (Tushman y O'Reilly, 1996; Gibson y Birkinshaw, 2004; Mom *et al.*, 2009) puede definirse como el comportamiento de un directivo orientado hacia la combinación de actividades de exploración y explotación; estaríamos refiriéndonos a un estilo de liderazgo transformacional caracterizado por un comportamiento carismático, una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y una consideración individualizada de los seguidores (Jansen *et al.*, 2008) para facilitar la búsqueda de objetivos colectivos aparentemente contradictorios como son la exploración y la explotación.

— Finalmente, nos vamos a detener con más detalle en la denominada ambidestreza contextual. Este tipo de ambidestreza surge cuando la organización establece mecanismos sociales y de comportamiento que permitan a los empleados seguir ambos tipos de aprendizaje (Prieto-Pastor y Pérez-Santana, 2012). Esta perspectiva, en lugar de crear mecanismos estructurales duales como propone la ambidestreza estructural, destaca la importancia de crear un determinado contexto organizativo. Este contexto se refiere a los sistemas, procesos y creencias que dan forma a los comportamientos a nivel individual en una organización (Ghoshal y Bartlett, 1994). Dicho ambiente debería ser diseñado para permitir y alentar a todas las

personas a juzgar por sí mismas cómo dividir su tiempo entre las demandas en conflicto para la explotación y la exploración (Gibson y Birkinshaw, 2004; Griffin, Neal y Parker, 2007). Por consiguiente, este tipo de ambidestreza requiere un enfoque *bottom-up*, que ponga énfasis en la participación e implicación de todos los integrantes de la firma en la cultura y contexto organizativos (Ghoshal y Bartlett, 1994; Simsek *et al.*, 2009). Por consiguiente, la ambidestreza contextual está íntimamente unida a la dirección de personas en las organizaciones, puesto que el contexto que necesita este tipo de ambidestreza requerirá el empleo de prácticas de dirección de recursos humanos capaces de desarrollar la flexibilidad, motivación y compromisos necesarios que estimulen a los individuos a dedicar esfuerzos tanto a las actividades de exploración como de explotación (Lepak *et al.*, 2003).

En este sentido, recientemente han aparecido investigaciones que han analizado la importancia de la dirección de recursos humanos, concretamente el uso de los sistemas de alto rendimiento (HPWS, *High Performance Work System*) en la creación del contexto adecuado para el logro de la ambidestreza (Patel *et al.*, 2013; Kang y Snell, 2009; Garaus *et al.*, 2016). Este punto se analiza en el siguiente apartado.

Los HPWS y la ambidestreza organizativa

Un gran número de estudios han analizado la forma en que las empresas utilizan la gestión de los recursos humanos para equilibrar la tensión entre el aprendizaje de exploración y explotación (Kang y Snell, 2009; Patel *et al.*, 2013; Garaus *et al.*, 2016). Algunas de estas investigaciones sugieren que las políticas de recursos humanos aplicadas difieren en función del tipo de aprendizaje que se busca (Kang y Snell, 2009; Swart y Kinnie, 2010; Huang y Kim, 2013). En cambio, otros estudios sostienen que la misma práctica puede simultáneamente favorecer la explotación y la exploración (Gibson y Birkinshaw, 2004). Por otro lado, en la investigación en el campo de recursos humanos se ha mostrado que la

aplicación de determinadas prácticas de dirección, por sí solas, no producen ventaja competitiva, sino que el incremento en el rendimiento surge al considerar el efecto sinérgico entre varias de ellas conformando un sistema de alto rendimiento (Huselid, 1995; Wright *et al.*, 2001; Wright *et al.*, 1994). Por la misma lógica, en este trabajo consideraremos que tales sistemas (contemplados como un conjunto de prácticas de recursos humanos horizontal y verticalmente alineadas) serán el *input* para crear un contexto adecuado que pueda impulsar el desarrollo de la ambidestreza organizativa. No obstante, no existe consenso sobre cuáles deberían ser dichas prácticas (Becker y Gerhart, 1996; Guest, 1997; Wright *et al.*, 2003), si bien, sí que hay unanimidad en considerar que estos sistemas deben contener, al menos, tres dimensiones (Aryee *et al.*, 2012): *i*) prácticas encaminadas a la mejora de las habilidades, que incluyen la selección rigurosa y la formación; *ii*) las prácticas para mejorar la motivación, como podría ser un sistema de retribución adecuado y la evaluación del rendimiento; y *iii*) las prácticas dirigidas a la mejora de las oportunidades, como la participación o la promoción. En el subapartado de medición de las variables (apartado 3) aparecen las prácticas concretas empleadas en este trabajo.

Si nos centramos en el empleo de los sistemas de alto rendimiento en un contexto de las empresas del sector servicios, y especialmente en el sector hotelero, estos sistemas deberían permitir a los empleados adquirir los conocimientos, habilidades y capacidades adecuadas para interactuar eficazmente con los clientes. Por ejemplo, para responder a las necesidades del cliente, los empleados deben entender los atributos de su producto o servicio y tener un buen conocimiento de las necesidades de sus clientes, así como la competencia necesaria para adaptar el servicio a los nuevos requerimientos del cliente (Liao *et al.*, 2009); es decir, un sistema HPWS debería facultar al empleado para diagnosticar problemas, pensar de forma creativa y desarrollar nuevas soluciones a las necesidades únicas de los clientes (Skaggs y Youndt, 2004); en otras palabras, desarrollar su capacidad para el aprendizaje de exploración y explotación.

En este trabajo se pretende conocer si los HPWS contribuyen a la creación de un contexto organizativo adecuado para simultanear la exploración y la explotación (Flickinger *et al.*, 2013), por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

H1. El empleo de un sistema HPWS se relaciona de forma positiva con la ambidestreza organizativa.

El rol de la cultura ambidiestra como variable mediadora entre HPWS y la ambidestreza organizativa

La cultura organizativa puede conceptuarse como un sistema de valores y creencias compartidos que determinan cómo se hacen las cosas y definen los estándares esperados de comportamiento de cada individuo dentro de una organización (Ulrich, 1984; Deal y Kennedy, 1982; Schein 1992). Relacionando el tema de la cultura organizativa con la ambidestreza contextual, podría argumentarse que ésta está fundamentada en un tipo de cultura organizativa (Ghoshal y Bartlett, 1994; Gibson y Birkinshaw, 2004) que promueve tanto la creatividad como la disciplina, o dicho de otra forma, caracterizada por la presencia de diferentes conocimientos y la integración de múltiples perspectivas para desarrollar un punto de vista cohesivo.

La cultura organizativa se desarrolla a medida que una organización aprende a sortear problemas duales como la adaptación o flexibilidad externa y la integración interna o el control (Schein, 1992). En este sentido, Khanzanchi *et al.* (2007) sugieren que una forma alternativa de conceptuar la ambidestreza contextual es considerar la alineación y la adaptabilidad como una función de una cultura que promueve la flexibilidad y el control en una unidad de negocio. Otros estudios corroboran que, efectivamente, la alineación y la adaptabilidad atribuida a la ambidestreza contextual es una función de una cultura que promueve

flexibilidad y control (Hargadon y Sutton, 1997). Para concretar un poco más la cultura organizativa necesaria para promover la ambidestreza contextual, vamos a seguir los argumentos de Rink y Ellemers (2007) y Wang y Rafiq (2014), quienes sostienen que la cultura ambidiestra debe basarse en dos conjuntos de valores y normas organizacionales, a saber, la diversidad organizativa y la visión compartida.

La diversidad organizativa (DO) puede definirse como el conjunto de valores y normas organizativas que alientan y toleran las diferencias, reconocen y recompensan el punto de vista, las habilidades y los conocimientos diferentes de los individuos. Este concepto encarna valores que estimulan a los individuos a pensar originalmente, comportarse de manera autónoma e innovadora y generar múltiples perspectivas. Estos múltiples puntos de vista ayudan a generar mapas cognitivos y mentales más amplios, aumentando la probabilidad de prevenir el pensamiento miope y de provocar soluciones creativas (Huber, 1991). Por consiguiente, la diversidad ayuda a la organización a evitar la tendencia de emplear soluciones conocidas a problemas nuevos (Ahuja y Lampert, 2001). De esta forma se promueve el aprendizaje de exploración, pero también el aprendizaje de explotación, en la medida que la implantación de nuevas ideas mejore los sistemas y procesos organizativos.

La visión compartida (VC) puede definirse como el conjunto de valores y normas organizativas que promueven la participación activa global de los miembros de la organización en el desarrollo, comunicación, difusión e implementación de los objetivos organizativos (Sinkula *et al.*, 1997; Wang y Rafiq, 2014). Este concepto fomenta un proceso *bottom-up* de desarrollo de la visión compartida dentro de una unidad de negocio, en vez del enfoque tradicional *top-down*, y, por consiguiente, creará un contexto adecuado para la ambidestreza organizativa.

La VC proporciona a los miembros de la organización un sentido de proyecto común y una razón para conseguirlo, aumentando su disposición a subordinar

sus metas y acciones individuales por metas y acciones colectivas (Leana y Van Buren, 1999). La congruencia de los valores individuales con los valores de la organización crea un «efecto unión» basado en las relaciones de confianza entre los miembros de la organización, lo que ayuda a reducir los conflictos y proporcionar una armonía de intereses. De esta forma, los miembros de la organización tienden a confiar unos en otros y es probable que aporten de manera voluntaria diversas ideas y exploren nuevos conocimientos y soluciones sin temor a las repercusiones, puesto que esperan que todos trabajen hacia las mismas metas colectivas. Además, la VC proporciona una dirección para el aprendizaje organizativo, puesto que actúa de guía evaluando las diferentes perspectivas asociadas a la DO, relacionando éstas con el conocimiento existente y con las metas organizativas. En consecuencia, la VC fomenta el comportamiento colectivo, lo que se traduce en una mayor eficiencia de los equipos para trasladar las ideas surgidas a acciones concretas enfocadas a la explotación (McGrath *et al.*, 1994).

Por otro lado, DO y VC se refuerzan mutuamente. La ambidestreza organizativa requiere la exploración de nuevos conocimientos, pero también la evaluación de múltiples perspectivas para enfocar o alinear esos nuevos conocimientos con los objetivos organizativos. En una organización con VC es más probable que puedan relacionarse varias perspectivas con el conocimiento existente y alinearlos con los objetivos de la organización. Sin DO, es probable que una unidad de negocio se quede atrapada en soluciones familiares desarrollando, por lo tanto, escaso aprendizaje de exploración. Sin VC, la realidad de una unidad de negocio se caracterizaría por individuos altamente entusiastas y comprometidos que caminan en direcciones diferentes con muchas ideas subexplotadas o no explotadas.

Por lo tanto, DO y VC son dos componentes de un constructo de orden superior al que hemos denominado cultura ambidiestra, que permitirá el desarrollo

de la ambidestreza contextual. De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. La cultura ambidiestra se relaciona de forma positiva con la ambidestreza organizativa.

Si una cultura organizativa ambidiestra puede conducir a la ambidestreza organizativa, es importante responder a la pregunta de sobre cómo se forma dicha cultura. En este sentido Guest (1994) sugiere que, a través de la selección, la socialización y los procedimientos de formación, la dirección de recursos humanos puede contribuir tanto a la aparición como al mantenimiento de patrones compartidos de normas, valores y reglas informales dentro de las organizaciones. Por lo tanto, dichas prácticas y, más específicamente, el HPWS, pueden tener un impacto en la cultura organizacional (por lo que en esta investigación implicaría tratar la cultura como una variable dependiente). Un HPWS fuerte y bien diseñado produce una mayor homogeneidad de percepción que, a su vez, da lugar a un significado compartido en términos de cultura organizacional (Chow, 2012). Por consiguiente, establecemos la siguiente hipótesis:

H3. Un HPWS se relaciona de forma positiva con la cultura ambidiestra.

Por otro lado, no existen investigaciones que hayan comprobado el efecto mediador de la cultura organizativa en la relación entre un HPWS y la ambidestreza. No obstante, sí que hay estudios, como por ejemplo el de Collins y Smith (2006), que examinan la cadena causal de las prácticas de recursos humanos, el clima social y el intercambio de conocimientos para el desempeño de las empresas. Sus resultados mostraron que un HPWS estaba indirectamente relacionado con el rendimiento de la empresa a través del clima social organizacional y el intercambio de conocimientos. En otro estudio llevado a cabo en el sector bancario, Gelade e Ivert (2003) encontraron

que el efecto de un HPWS sobre el desempeño empresarial está parcialmente mediado por el clima de servicio. El estudio de Chuang y Liao (2010) investigó el papel mediador del clima organizacional entre un HPWS y el rendimiento de los empleados, concluyendo que las prácticas de recursos humanos conforman las percepciones compartidas de los empleados sobre el clima organizativo, y éste influye en el desempeño. Por su parte, Lee *et al.* (2015) encontraron una relación positiva entre la cultura ambidiestra y el rendimiento en el trabajo.

Considerando las conclusiones obtenidas en los estudios citados anteriormente, la cultura organizativa puede considerarse como una variable mediadora importante en la relación entre los HPWS y el rendimiento organizativo. La cultura organizativa no solo facilita el desempeño superior de una empresa, sino que refuerza el impacto de un HPWS en el desempeño organizacional (Chan *et al.*, 2004). En este orden de ideas, en esta investigación se propone que la cultura organizativa ambidiestra se convierta en el mecanismo mediador que vincula el HPWS con la ambidestreza organizativa. De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis:

H4. La cultura ambidiestra ejerce un efecto de mediación en la relación entre un HPWS y la ambidestreza organizativa.

Ambidestreza organizativa y desempeño organizativo

Conceptualmente, la ambidestreza organizativa ha de mejorar el desempeño organizativo puesto que logra que una organización sea innovadora, flexible y eficaz sin perder los beneficios asociados a la estabilidad, las rutinas y la eficiencia (Simsek, 2009). Existen numerosos estudios que corroboran esta relación positiva entre la ambidestreza y diversos indicadores de rendimiento como: medidas subjetivas de *performance* (Cao *et al.*, 2009); supervivencia de

las empresas (Hill y Birkinshaw, 2014); o medidas de mercado como la Q de Tobin (Wang y Li, 2008). Como exponen O'Reilly y Tushman (2013), a pesar de la heterogeneidad de las medidas de ambidestreza utilizadas, de las variables de rendimiento empresarial empleadas, de los diferentes niveles de análisis y diversos sectores analizados, los resultados que vinculan la ambidestreza organizativa con el rendimiento son robustos. De estas argumentaciones derivamos la siguiente hipótesis:

H5. La ambidestreza organizativa se relaciona positivamente con el desempeño organizativo.

En el Esquema 1 se ilustra el modelo teórico a contrastar con las hipótesis planteadas.

3. Metodología

Muestra

La contrastación de las hipótesis propuestas se ha realizado con una muestra de hoteles de tres o más estrellas pertenecientes a la Comunidad Valenciana. Concretamente, la población objeto de estudio estaba formada por un total de 415 establecimientos incluidos en diferentes bases de datos (Turespaña y SABI).

Para obtener la información necesaria se diseñó un cuestionario dirigido al director de recursos humanos. Con el objetivo de incrementar la tasa de respuesta se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los encuestados. Se recogieron un total de 100 cuestionarios considerados válidos, lo que supone una cobertura del 24,1 por 100 de la población objeto de estudio.

Medida de las variables

El método de análisis de datos utilizado ha sido el de los mínimos cuadrados parciales, *partial least squares* (PLS). Las razones que nos hicieron considerar

apropiada esta técnica fueron: *i)* se trata de un enfoque teórico emergente (hasta la fecha, ningún estudio ha analizado conjuntamente la cultura organizativa ambidiestra para explicar el vínculo entre el HPWS y la ambidestreza organizativa); *ii)* el trabajo se realiza con una muestra pequeña; y *iii)* partimos de evaluaciones subjetivas de los constructos.

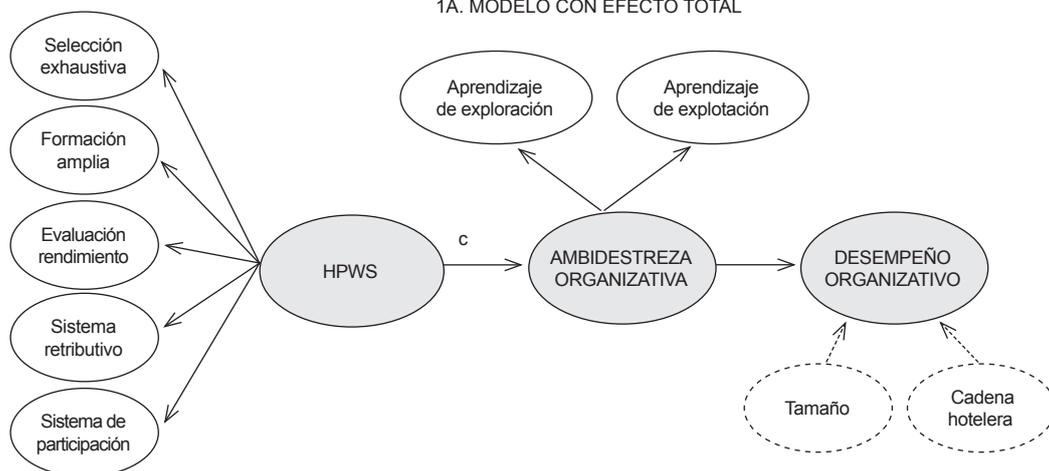
— *HPWS*. Las referencias para nuestras mediciones del sistema de trabajo de alto rendimiento se pueden encontrar en las escalas desarrolladas por Wood y Albanese (1995), Beltrán-Martín *et al.* (2008), Hartog y Verburg (2004) y Huselid (1995), que contienen ítems relacionados con las siguientes prácticas: selección exhaustiva, formación amplia, evaluación del desempeño orientada al desarrollo, sistema de recompensa equitativo y sistema de participación de los empleados. Esta investigación considera al HPWS como un constructo de segundo orden conformado por cinco constructos reflectivos de primer orden.

— *Cultura organizativa ambidiestra*. Esta variable, al igual que en el caso anterior, se ha considerado como un constructo de segundo orden compuesto por dos constructos reflectivos de primer orden: diversidad organizativa y visión compartida. La medición de la diversidad organizativa se desarrolló a partir de los trabajos de Rink y Ellemers (2007) y Wang y Rafiq (2014). Por su parte, la visión compartida se ha medido a través de cuatro ítems, basándonos en los trabajos de Sinkula *et al.* (1997) y Wang y Rafiq (2014).

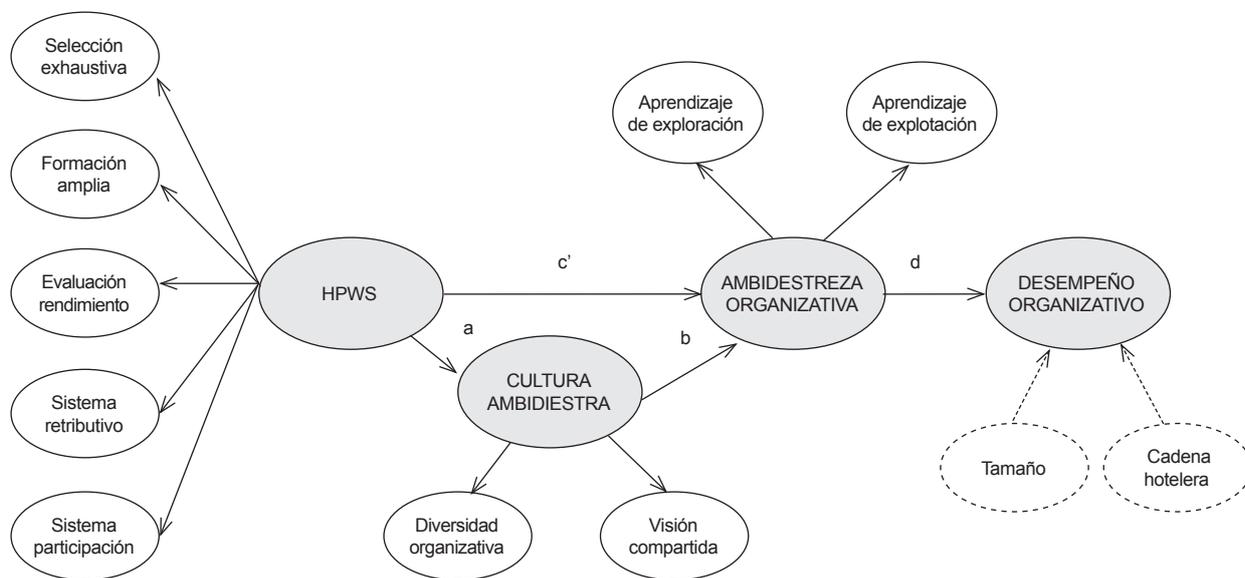
— *Desempeño organizativo*. En este estudio hemos empleado medidas de percepción para captar el rendimiento organizativo. Concretamente, hemos utilizado ocho ítems que tratan de captar, por un lado, criterios generales de *performance* (crecimiento de la cuota de mercado, reconocimiento de marca, imagen de la empresa en el mercado, crecimiento de las ventas) y, por otro, variables de rendimiento más acordes con las empresas del sector hotelero (ingresos por habitación, ocupación media, nivel de satisfacción de los clientes y satisfacción de los empleados). Se pidió a los encuestados que indicaran el rendimiento

ESQUEMA 1 MODELO TEÓRICO

1A. MODELO CON EFECTO TOTAL



1B. MODELO CON EFECTO MEDIACIÓN



NOTAS: H1=HPWS → Ambidestreza organizativa=c'. H2=Cultura ambidiestra → Ambidestreza organizativa=b; H3=HPWS → Cultura ambidiestra=a. H4=HPWS → Cultura ambidiestra → Ambidestreza organizativa=ab. H5=Ambidestreza organizativa → Desempeño organizativo=d.

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 1
RESUMEN DEL MODELO DE MEDICIÓN

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Cultura ambidiestra	0,829	0,834	0,921	0,854
HPWS.....	0,852	0,870	0,894	0,631
Ambidestreza organizativa	0,829	0,851	0,921	0,853
Desempeño organizativo.....	0,959	0,960	0,965	0,776

FUENTE: Elaboración propia.

percibido promedio para cada variable, respecto a sus competidores, para los últimos tres años.

— *Variables de control.* Nuestro estudio también examina posibles explicaciones alternativas para las relaciones establecidas en el modelo teórico, a través de la inclusión de las variables de control relevantes como son el tamaño del hotel y la pertenencia de la unidad de negocio a una cadena hotelera.

Para poder controlar el posible sesgo del método común que se podría derivar de obtener la información desde una única fuente, realizamos las siguientes acciones (Podsakoff *et al.*, 2003): primero garantizamos a los encuestados confidencialidad y anonimato de sus respuestas; en segundo lugar, se llevó a cabo la prueba de un factor de Harman (Podsakoff y Organ, 1986), de manera que todas las variables del estudio se introdujeron en un análisis factorial exploratorio. Los resultados revelaron que no existía un único factor y que ninguno de los factores extraídos explicaba más del 40 por 100 de la varianza. Por consiguiente, podemos concluir que en esta investigación no existe un problema de sesgo derivado del método común.

4. Análisis y resultados

La valoración de un modelo PLS consta de dos etapas: evaluación del modelo de medida y evaluación del modelo estructural.

— *Evaluación del modelo de medida.* Para los constructos reflectivos en el contexto PLS, esta primera etapa se evalúa a través del análisis de fiabilidad individual de los indicadores, así como de la fiabilidad y validez de la escala. La evaluación de la fiabilidad individual de los indicadores se realizó a través del valor de sus cargas *loadings* (λ). En este sentido, todas las cargas superan el valor de 0,7, como se recomienda en la bibliografía. Esta primera fase también debe incluir la evaluación de las escalas a través del índice α de Cronbach e índice de fiabilidad compuesta, así como el indicador Dijkstra-Hernseler's (ρ_{A}). También se comprobó la existencia de validez convergente mediante el análisis de la varianza media extraída (AVE). Tal y como puede observarse en el Cuadro 1, tanto el valor alfa, fiabilidad compuesta y ρ_{A} superaban el valor crítico de 0,7 en todas las variables, y el valor de AVE está por encima de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

Finalmente, el análisis del modelo de medida requiere la comprobación de la existencia de validez discriminante. En este sentido, el método más aceptado en PLS consiste en la comprobación entre el valor AVE de cada uno de los constructos, con el cuadrado de la correlación de ese mismo constructo con cada una de las variables. De esta forma, si AVE es superior a la correlación al cuadrado, puede aceptarse que cada constructo se relacione con mayor intensidad con sus propias medidas que con las de otras

CUADRO 2
VALIDEZ DISCRIMINANTE

	Criterio de Fornell-Larcker			
	Cultura ambidiestra	HPWS	Ambidestreza organizativa	Desempeño organizativo
Cultura ambidiestra	0,924	–	–	–
HPWS.....	0,761	0,795	–	–
Ambidestreza organizativa	0,714	0,781	0,924	–
Desempeño organizativo.....	0,632	0,747	0,770	0,881
	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)			
	Cultura ambidiestra	HPWS	Ambidestreza organizativa	Desempeño organizativo
Cultura ambidiestra	–	–	–	–
HPWS.....	0,886	–	–	–
Ambidestreza organizativa	0,847	0,859	–	–
Desempeño organizativo.....	0,705	0,819	0,854	–

FUENTE: Elaboración propia.

variables (Fornell y Larcker, 1981). Además, también se ha considerado el criterio *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), cuyo umbral es de 0,90 (Gold *et al.*, 2001). En el Cuadro 2 pueden verse los resultados obtenidos, que constatan la validez discriminante.

— *Evaluación del modelo estructural.* La evaluación del modelo estructural se lleva a cabo a través de la observación de R^2 ; en este caso se ha obtenido un R^2 para la variable «desempeño organizativo» de 0,653, de 0,698 para el constructor «ambidestreza organizativa» y de 0,578 para la variable «cultura ambidiestra» (Cuadro 3).

El signo algebraico, la magnitud y la significación de los coeficientes *path* muestran las estimaciones de las relaciones del modelo estructural, es decir, las relaciones hipotetizadas entre constructos. Para la valoración de la significación de estos coeficientes se ha empleado la técnica no paramétrica de remuestreo (*bootstrapping*) de 5.000 muestras para la obtención de los estadísticos t y los intervalos de confianza (Cuadro 3). Los cuatro efectos directos descritos en el Esquema 1B son significativos porque exceden el nivel mínimo

de una distribución t de Student con una cola y $n-1$ (n = número de remuestreos) grados de libertad. El mismo resultado se obtiene en los intervalos de confianza al 95 por 100. Por lo tanto, un sistema HPWS influye de forma positiva en la ambidestreza organizativa, una cultura ambidiestra afecta de forma positiva a la ambidestreza organizativa, un HPWS interviene en la formación de una cultura ambidiestra y, finalmente, la ambidestreza organizativa repercute de forma positiva en el desempeño hotelero. De esta forma, las hipótesis 1, 2, 3 y 5 quedan confirmadas (Cuadro 3).

El modelo estructural también fue evaluado utilizando el test de Stone-Geisser (Q^2) siguiendo un procedimiento de *blindfolding* (Chin, 1998). Un Q^2 mayor que cero implica que el modelo tiene relevancia predictiva. Los hallazgos mostrados en el Cuadro 3 confirman que el modelo sugerido tiene una relevancia predictiva satisfactoria para todas las variables dependientes.

En relación a las variables de control, la pertenencia a una cadena hotelera presenta una relación positiva y significativa en el desempeño organizativo; en cambio,

CUADRO 3
EFFECTOS EN LAS VARIABLES ENDÓGENAS

Efectos en las variables endógenas	Efecto directo	t-value (bootstrap)	Intervalo de confianza al 95% (bias-corrected)	Confirma hipótesis
Ambidestreza organizativa				
<i>R</i> ² = 0,698/ <i>Q</i> ² =0,552				
HPWS	0,667***	8,813	[0,409; 1,146]	
H1. HPWS> Ambidestreza organizativa				Sí
AOC	0,207***	2,659	[0,086; 0,232]	
H2. Cultura ambidiestra > Ambidestreza organizativa				Sí
Cultura ambidiestra				
<i>R</i> ² = 0,578/ <i>Q</i> ² = 0,473				
HPWS	0,761***	21,214	[1,009; 2,091]	
H3. HPWS> Cultura ambidiestra				Sí
Desempeño organizativo				
<i>R</i> ² = 0,653/ <i>Q</i> ² = 0,459				
Ambidestreza organizativa	0,645***	13,756	[0,689; 1,464]	
H5. Ambidestreza organizativa > Desempeño organizativo				Sí
Tamaño	-0,055	1,117	[0,000; 0,092]	
Type management	0,293***	3,861	[0,119; 0,467]	

NOTAS: *t*(0.05, 4999)=1,645; *t* (0.01, 4999)=2,327; *t*(0.001, 4999)=3,0912. **p*<0.05. ***p*<0.01. ****p*<0.001.
FUENTE: Elaboración propia.

el tamaño del hotel no se ha mostrado como una variable influyente en el rendimiento de la empresa.

— *El análisis de mediación.* Según el modelo de investigación (Esquema 1B), la hipótesis 4 representa la relación de mediación que postula cómo, o por qué medios, una variable independiente (en este caso HPWS) afecta a una variable dependiente (ambidestreza organizativa) a través de la variable mediadora (cultura ambidiestra) (Preacher y Hayes, 2008). En el Esquema 1A, *c* describe el efecto total de HPWS en la ambidestreza. En el Esquema 1B, el efecto total de HPWS sobre la ambidestreza puede expresarse como la suma del efecto directo e indirecto, estimándose este último por el producto de los coeficientes de los *path* para cada una de las trayectorias de la cadena

mediadora. Así, $c = c' + ab$, siendo este último término el efecto indirecto específico, mientras que *c'* es el efecto directo (H1), controlado por la variable mediadora (cultura ambidiestra). Para testar la importancia de los efectos indirectos se ha utilizado *bias-corrected bootstrap* (Hayes y Scharkow, 2013). Los resultados aparecen en el Cuadro 4.

Se ha examinado el efecto total (*c*) y el efecto directo (H1:*c'*) de la variable independiente (HPWS) en la variable dependiente «ambidestreza organizativa». Chin (2010) propone un proceso de dos etapas para probar la mediación en PLS: *i*) utilizar el modelo específico en tanto efecto directo como indirectos y realizar *n* remuestras *bootstrap* y calcular explícitamente el producto de los caminos directos que forman el camino indirecto;

CUADRO 4
EFFECTO DE MEDIACIÓN

Efecto total de HPWS en ambidestreza organizativa (c)		Efecto directo de HPWS en ambidestreza organizativa		Efecto indirecto de HPWS en ambidestreza organizativa				
Coefficiente.....	Valor t	Coefficiente	Valor t	Punto estimado	Percentil <i>bootstrap</i> 95% + <i>bias</i> intervalo de confianza			
						Inferior	Superior	
0,825***	30,449	$H1=c'$	0,667	8,813	Total	0,667	0,409	1,146
				$H4= a,b_1$	0,158	0,015	0,234	

NOTAS: *** $p < 0.001$. $t(0.05, 4999) = 1.645158499$, $t(0.01, 4999) = 2.327094067$, $t(0.001, 4999) = 3.091863446$.
FUENTE: Elaboración propia.

ii) estimar la significación empleando percentil *bootstrap bias-corrected* (Hayes y Scharkow, 2013). Esto genera un intervalo de confianza del 95 por 100 para la variable mediadora «cultura ambidiestra». Si el intervalo para una hipótesis de mediación no contiene el valor cero, significa que el efecto indirecto es distintivo, distinto de cero a un nivel de confianza del 95 por 100.

En el Esquema 1A y en el Cuadro 4 puede observarse que HPWS tiene un efecto total significativo en la ambidestreza organizacional. Cuando se introduce la variable mediadora (Esquema 1B), HPWS sigue teniendo un efecto significativo en la variable dependiente «ambidestreza organizativa» ($H1:c'$), por lo que existe mediación de la cultura ambidiestra en la relación HPWS y ambidestreza organizativa. Para saber si la mediación es parcial o total hemos calculado *variance accounted for* (VAF)¹ que presenta un valor de $0,304 \leq 0,8$ por lo que la mediación es parcial y complementaria, puesto que a , b y c' presentan la misma dirección positiva.

5. Conclusiones

Esta investigación se ha centrado en el papel desempeñado por un HPWS y la cultura ambidiestra en la creación de un contexto adecuado para el

desarrollo de la ambidestreza organizativa en la industria hotelera.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que un HPWS compuesto por las políticas de selección exhaustiva, formación amplia, evaluación del desempeño orientada al desarrollo, sistema de retribución equitativo y participación de los empleados, se convierte en crítico para crear una cultura organizativa ambidiestra. También se ha corroborado que la gestión de recursos humanos ejerce una influencia directa en la ambidestreza organizativa a través de un HPWS. Nuestra investigación sugiere que HPWS y la cultura ambidiestra se complementan, puesto que HPWS moldea e integra actividades explotadoras y exploratorias a través de la construcción de una cultura que promueve la diversidad organizacional y la visión compartida, variables necesarias para la creación de un contexto adecuado en el que se desarrolle la ambidestreza. Por consiguiente, podemos decir que la cultura ambidiestra desempeña un papel de mediación parcial entre los sistemas de dirección de recursos humanos y la ambidestreza organizativa. Finalmente, se ha verificado que la ambidestreza en las empresas hoteleras influye de manera positiva en el desempeño de las mismas.

Los resultados de este estudio amplían la literatura de varias maneras. Por un lado, se ha encontrado evidencia que confirma la hipótesis según la cual es posible

¹ $VAF = ab / (c' + ab) = (\text{Efecto indirecto}) / (\text{Efecto total})$.

desarrollar la ambidestreza de la organización (desde un punto de vista contextual) en un sector como el de los hoteles, que difiere de las industrias donde hasta el momento se había estudiado (fundamentalmente empresas de alta tecnología) y, por consiguiente, las actividades de exploración y explotación pueden tener lugar al mismo tiempo dentro de una sola unidad de negocio (Gibson y Birkinshaw, 2004; Simsek *et al.*, 2009).

Por otra parte, el presente trabajo contribuye a arrojar luz sobre la investigación de la ambidestreza, a través de la identificación de las prácticas de recursos humanos específicas asociadas con sistemas de trabajo de alto rendimiento que facilitan el aprendizaje de exploración y explotación. Este resultado coincide con las conclusiones extraídas de otros estudios (Kang y Snell, 2009; Prieto-Pastor y Pérez-Santana, 2012; Patel *et al.*, 2013; Garaus *et al.*, 2016).

Este estudio también puede tener implicaciones para la investigación en los HPWS y la cultura organizacional en términos de identificar las prácticas de dirección de recursos humanos que deben combinarse para desarrollar una cultura organizativa ambidiestra. Con respecto al papel de la cultura organizacional como variable mediadora en la relación entre HPWS y ambidestreza organizativa, se puede decir que las empresas hoteleras podrán desarrollar la ambidestreza si el modelo tradicional de dirección *top-down* evoluciona hacia otro que reconozca el papel individual de los empleados en el desarrollo de la capacidad de lograr el aprendizaje exploratorio y explotador. Además, es de suma importancia que este nuevo sistema de dirección se fundamente en una cultura ambidiestra que combine la diversidad organizacional y la visión compartida. Esta cultura ambidiestra es la que promueve el intercambio de conocimientos a través de la eliminación de las barreras de comunicación y una mayor disposición a ayudar a otros para la prestación de mejores servicios. Estos resultados están en sintonía con los obtenidos en trabajos anteriores como Vila *et al.* (2011), Hon (2012) o Tang *et al.* (2015), en los que se concluye que la cultura organizativa de un hotel tiene efectos clave en su innovación

en el servicio. En esta línea de pensamiento y teniendo en cuenta la función que desempeña la cultura ambidiestra como mediadora en la relación entre los HPWS y la ambidestreza organizativa, cabe destacar que el logro de esta capacidad (y, por consiguiente, de la innovación) no puede limitarse exclusivamente a los empleados en relación directa con los clientes, sino que debe incorporar a todas las personas que desarrollan su actividad profesional en la misma unidad de negocio.

Referencias bibliográficas

- [1] AHUJA, G. y MORRIS LAMPERT, C. (2001). «Entrepreneurship in the Large Corporation: A Longitudinal Study of How Established Firms Create Breakthrough Inventions». *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 67, pp. 521-543.
- [2] ARYEE, S.; WALUMBWA, F.O.; SEIDU, E.Y. y OTAYE, L.E. (2012). «Impact of High-performance Work Systems on Individual-and Branch-level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages». *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, nº 2, pp. 287.
- [3] BECKER, B. y GERHART, B. (1996). «The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects». *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 779-801.
- [4] BELTRÁN-MARTÍN, I.; ROCA-PUIG, V.; ESCRIG-TENA, A. y BOU-LLUSAR, J.C. (2008). «Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance». *Journal of Management*, vol. 34, nº 5, pp. 1.009-1.044.
- [5] BURGESS, N.; STRAUSS, K.; CURRIE, G. y WOOD, G. (2015). «Organizational Ambidexterity and the Hybrid Middle Manager: The Case of Patient Safety in UK Hospitals». *Human Resource Management*, vol. 54, nº S1, pp. S87-S109.
- [6] CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E. y ZHANG, H. (2009). «Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies and Synergistic Effects». *Organization Science*, vol. 20, pp. 781-796.
- [7] CEGARRA-NAVARRO, J.G.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, A.; ORTEGA GUTIÉRREZ, J. y LEAL RODRÍGUEZ, A. L. (2013). «Environmental Knowledge, Unlearning and Performance in Hospitality Companies». *Management Decision*, vol. 51, nº 2, pp. 341-360.
- [8] CHAN, L.L.; SHAFFER, M.A. y SNAPE, E. (2004). «In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, nº 1, pp. 17-35.

- [9] CHIN, W.W. (1998). «The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling». *Modern Methods for Business Research*, vol. 295, n° 2, pp. 295-336.
- [10] CHIN, W.W. (2010). *How to Write Up and Report PLS Analyses*. En *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). Springer Berlín Heidelberg.
- [11] CHOW, I.H.S. (2012). «The Roles of Implementation and Organizational Culture in the HR–performance Link». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, n° 15, pp. 3114-3132.
- [12] COLLINS, C.J. y SMITH, K.G. (2006). «Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-technology Firms». *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 3, pp. 544-560.
- [13] DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Reading/ DEAL y KENNEDY–Mass: Addison-Wesley, vol. 2, pp. 98-103.
- [14] FLICKINGER, M.; GRUBER-MÜCKE, T. y FIEDLER, M. (2013). «The Linkage Between Human Resource Practices and Organizational Ambidexterity: An Analysis of Internal Labor Market Dynamics in a Port-of-entry Context». *Journal of Business Economics*, vol. 83, n° 8, pp. 923-946.
- [15] FORNELL, C. y LARCKER, D. (1981). «Valuation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement». *Journal of Marketing Research*, vol. 18.
- [16] GARAUS, C.; GÜTTEL, W.H.; KONLECHNER, S.; KOPRAX, I.; LACKNER, H.; LINK, K. y MÜLLER, B. (2016). «Bridging Knowledge in Ambidextrous HRM Systems: Empirical Evidence from Hidden Champions». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, n° 3, pp. 355-381.
- [17] GELADE, G.A. y IVERT, M. (2003). «The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance». *Personnel Psychology*, vol. 56, pp. 383-404.
- [18] GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1994). «Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management». *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° S2, pp. 91-112.
- [19] GIBSON, C.B. y BIRKINSHAW, J. (2004). «The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity». *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, pp. 209-226.
- [20] GOLD, A.H.; MALHOTRA, A. y SEGARS, A.H. (2001). «Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective». *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 1, pp. 185-214.
- [21] GRIFFIN, M.A.; NEAL, A. y PARKER, S.K. (2007). «A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts». *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 2, pp. 327-347.
- [22] GUEST, D.E. (1994). «Organizational Psychology and Human Resource Management: Towards a European Approach». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 4, n° 3, pp. 251-270.
- [23] GUEST, D.E. (1997). «Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, pp. 263-276.
- [24] HARGADON, A. y SUTTON, R.I. (1997). «Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm». *Administrative Science Quarterly*, pp. 716-749.
- [25] HARTOG, D.N. y VERBURG, R.M. (2004). «High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness». *Human Resource Management Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 55-78.
- [26] HAYES, A.F. y SCHARKOW, M. (2013). «The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter?» *Psychological Science*, vol. 24, n° 10, pp. 1918-1927.
- [27] HE, Z.L. y WONG, P.K. (2004). «Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis». *Organization Science*, vol. 15, n° 4, pp. 481-494.
- [28] HILL, S. A. y BIRKINSHAW, J. (2014). «Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units». *Journal of Management*, vol. 40, n° 7, pp. 1899-1931.
- [29] HON, A.H. (2012). «Shaping Environments Conducive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation». *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 53, n° 1, pp. 53-64.
- [30] HUANG, J. y KIM, H.J. (2013). «Conceptualizing Structural Ambidexterity into the Innovation of Human Resource Management Architecture: The case of LG Electronics». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n° 5, pp. 922-943.
- [31] HUBER, G.P. (1991). «Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures». *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 88-115.
- [32] HUSELID, M.A. (1995). «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance». *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, pp. 635-672.
- [33] JANSEN, J.J.; GEORGE, G.; VAN DEN BOSCH, F.A. y VOLBERDA, H.W. (2008). «Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership». *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 5, pp. 982-1007.
- [34] JOHNSTON, A.; ANDRIOPOULOS, C. y GOTSI, M. (2016). «Re-Framing Ambidexterity: A Multi-Level Processual Approach». *Academy of Management Proceedings*, vol. 2016, n° 1.
- [35] KANG, S.C. y SNELL, S.A. (2009). «Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework

for Human Resource Management». *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 1, pp. 65-92.

[36] LEANA, C.R. y VAN BUREN, H.J. (1999). «Organizational Social Capital and Employment Practices». *Academy of Management Review*, vol. 24, n°3, pp. 538-555.

[37] LEE, J.Y.; KIM, J. y JEUNG, W. (2015). «How Ambidextrous Organizational Culture Affects Job Performance». *Academy of Management Proceedings*. p. 16749.

[38] LEPAK, D.P.; TAKEUCHI, R. y SNELL, S.A. (2003). «Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity». *Journal of Management*, vol. 29, n°5, pp. 681-703.

[39] LIAO, H.; TOYA, K.; LEPAK, D. y HONG, Y. (2009). «Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 2, pp. 371-391.

[40] MARCH, J.G. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 71-87.

[41] MARTINEZ-ROS, E. y ORFILA-SINTES, F. (2009). «Innovation Activity in the Hotel Industry». *Technovation*, vol. 29, n°9, pp. 632-641.

[42] MCGRATH, R.G.; VENKATARAMAN, S. y MACMILLAN, I.C. (1994). «The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures». *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n°5, pp. 351-369.

[43] MOM, T.J.; VAN DEN BOSCH, F.A. y VOLBERDA, H.W. (2009). «Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms». *Organization Science*, vol. 20, n° 4, pp. 812-828.

[44] O'REILLY, C.A. y TUSHMAN, M.L. (2013). «Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future». *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, n° 4, pp. 324-338.

[45] ORFILA-SINTES, F. y MATTSSON, J. (2009). «Innovation Behavior in the Hotel Industry». *Omega*, vol. 37, n° 2, pp. 380-394.

[46] PATEL, P.C.; MESSERSMITH, J.G. y LEPAK, D.P. (2013). «Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship Between High-performance Work Systems and Organizational Ambidexterity». *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 5, pp. 1420-1442.

[47] PODSAKOFF, P.M. y ORGAN, D.W. (1986). «Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects». *Journal of Management*, vol. 12, n° 4, pp. 531-544.

[48] PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; LEE, J.Y. y PODSAKOFF, N.P. (2003). «Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°5, pp. 879.

[49] PREACHER, K.J. y HAYES, A.F. (2008). «Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models». *Behavior Research Methods*, vol. 40, n° 3, pp. 879-891.

[50] PRIETO-PASTOR, I.M. y PÉREZ-SANTANA, P. (2012). «Building Ambidexterity: The Role of Human Resource Practices in the Performance of Firms from Spain». *Human Resource Management*, vol. 51, n°2, pp. 189-211.

[51] RAISCH, S. y BIRKINSHAW, J. (2008). «Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators». *Journal of Management*, vol. 34, n° 3, pp. 375-409.

[52] RINK, F. y ELLEMERS, N. (2007). «Diversity as a Basis for Shared Organizational Identity: The Norm Congruity Principle». *British Journal of Management*, vol. 18, n° S1, pp. S17-S27.

[53] SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[54] SIMSEK, Z. (2009). «Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding». *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 4, pp. 597-624.

[55] SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J.F. y SOUDER, D. (2009). «A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes». *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 5, pp. 864-894.

[56] SINKULA, J.M.; BAKER, W.E. y NOORDEWIJER, T. (1997). «A Framework for Market-based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n° 4, pp. 305-318.

[57] SKAGGS, B.C. y YOUNDT, M. (2004). «Strategic Positioning, Human Capital and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach». *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 1, pp. 85-99.

[58] SWART, J. y KINNIE, N. (2010). «Organisational Learning, Knowledge Assets and HR Practices in Professional Service Firms». *Human Resource Management Journal*, vol. 20, n° 1, pp. 64-79.

[59] TANG, T.W. (2014). «Becoming an Ambidextrous Hotel: The Role of Customer Orientation». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 39, pp. 1-10.

[60] TANG, T.W.; WANG, M.C.H. y TANG, Y.Y. (2015). «Developing Service Innovation Capability in the Hotel Industry». *Service Business*, vol. 9, n° 1, pp. 97-113.

[61] TSAI, S.P. (2015). «Driving Holistic Innovation to Heighten Hotel Customer Loyalty». *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2015.1043249.

[62] TUSHMAN, M.L. y O'REILLY, C.A. (1996). «The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change». *California Management Review*, vol. 38, n° 4, pp. 8-30.

[63] ÚBEDA-GARCÍA, M.; CLAVER-CORTÉS, E.; MARCO-LAJARA, B. y ZARAGOZA-SÁEZ, P. (2016). «Toward

Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources». *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 57, nº 4, pp. 367-378.

[64] ULRICH, W.L. (1984). «HRM and Culture: History, Ritual and Myth». *Human Resource Management*, vol. 23, nº 2, pp. 117-128.

[65] VILA, M.; ENZ, C. y COSTA, G. (2011). «Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry». *Cornell Hospitality Quarterly*, DOI: 1938965511426562.

[66] WANG, C.H.; CHEN, K.Y. y CHEN, S.C. (2012). «Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 31, nº 1, pp. 119-129.

[67] WANG, C.L. y RAFIQ, M. (2014). «Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms». *British Journal of Management*, vol. 25, nº 1, pp. 58-76.

[68] WANG, H. y LI, J. (2008). «Untangling the Effects of Overexploration and Overexploitation on Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Dynamism». *Journal of Management*, vol. 34, pp. 925-951.

[69] WOOD, S. y ALBANESE, M.T. (1995). «Can we Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?» *Journal of Management Studies*, vol. 32, nº 2, pp. 215-247.

[70] WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. (1994). «Human Resources and Sustained Competitive Advantage: Resource-based Perspective». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº 2, pp. 301-326.

[71] WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B. y SNELL, S.A. (2001). «Human Resources and the Resource Based View of the Firm». *Journal of Management*, vol. 27, nº 6, pp. 701-721.

[72] WRIGHT, P.M.; GARDNER, T.M. y MOYNIHAN, L.M. (2003). «The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units». *Human Resource Management Journal*, vol. 13, nº 3, pp. 21-36.