


# LA AMBIGÜEDAD Y SU AFECTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. UNA REVISIÓN DE LITERATURA


## AMBIGUITY AND ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONS. A LITERATURE REVIEW

Recepción: 2021-02-24 - Aceptación: 2021-09-04


**Daniel Yiwady Ordoñez Abril**<sup>1, a</sup>

 ORCID iD 0000-0002-5598-0662


**Pilar A. Cabezas Valencia**<sup>1, b</sup>

 ORCID iD 0000-0002-7730-7313

**Marlly González García**<sup>1, b</sup>

 ORCID iD 0000-0002-3507-3600

**Yessica M. Marín Serna**<sup>1, b</sup>

 ORCID iD 0000-0002-9709-2217

<sup>1</sup> Lumen Gentium Catholic University Foundation. Faculty of Administration, Accounting and Finance, Colombia.

<sup>a</sup> Master in Administration.

### RESUMEN

La ambigüedad se desarrolla en ambientes organizacionales confusos que requiere de líderes y/o gerentes que implementen metodologías, estrategias, competencias y habilidades que promueva buenas relaciones laborales, aumento en la productividad y sostenibilidad en el mercado. Este artículo tiene por objetivo revisar sistemáticamente la literatura sobre la ambigüedad en las organizaciones y su impacto en desarrollo social. Evidenciando, que este entorno se puede desarrollar en cualquier contexto, no tiene técnicas o estrategias establecidas; pero si es necesario, que las personas encargadas tengan liderazgo, tomen decisiones acertadas, gestionen las situaciones ambiguas y sean creativos e innovadores ante las situaciones emergentes. Esta investigación concluye que en contextos caóticos donde se presenta continuamente situaciones de ambigüedad, es vital que los líderes de procesos organizacionales cuenten con habilidades blandas y duras que le permitan afrontar de forma efectiva las condiciones del contexto y mitigar los riesgos psicosociales.

**Palabras clave:** Ambigüedad; liderazgo; organizaciones; innovación social; desarrollo social.

### ABSTRACT

Ambiguity develops in confusing organizational environments that require leaders and/or managers to implement methodologies, strategies, competencies and skills that promote good labor relations, increased productivity and sustainability in the market. This article aims to review the literature on ambiguity in organizations and its impact on social development systematically. It shows that this environment can be developed in any context, it has no established techniques or strategies, but it is necessary having leading people, who make the right decisions, manage ambiguous situations and be creative and innovative when emerging situations arise. This research has as a result that in chaotic contexts where situations of ambiguity are continuously presented, it is vital that the leaders of organizational processes have soft and hard skills that allow them to face and mitigate psychological risks effectively.

**Keywords:** Ambiguity; leadership; organizations; social innovation; social development.



## INTRODUCCIÓN

Los estudios sobre la ambigüedad en las organizaciones han tomado fuerza en los últimos años, principalmente, por la necesidad de descifrar los contextos cambiantes que presentan eventualidades, amenazas y retos a cada momento. En este panorama, la afectación de la ambigüedad para la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones empresariales, llaman particularmente la atención de los investigadores, por enfrentar ambientes confusos, con diferentes interpretaciones que pueden ser todas correctas, algunas correctas o ninguna (Kail, 2011) Es decir, en la ambigüedad hay un desconocimiento de las reglas de juego, donde para Bennett y Lemoine (2014) las relaciones entre causa y efecto pueden no ser comprendidas.

En ese contexto de ambientes caóticos y cambiantes, se ha logrado reconocer la importancia para las organizaciones de los factores internos y externos que se afectan el desarrollo de las actividades y el comportamiento organizacional. Es decir, en este entorno se materializa el mundo moderno de los negocios, caracterizado por la impredecibilidad y la competitividad, que desafían la planeación estratégica, la productividad y las relaciones laborales, generando malestares e incomodidades que pueden entorpecer las decisiones (Moses y Lyness, 1990). Por tanto, ser conscientes de estos escenarios permiten predecir situaciones futuras y dar respuestas cuando se presenten las contingencias (Minciu, Berar y Dima, 2019; Tessore y Petrella, 2020; Bennett y Lemoine, 2014; Hikmawati, Maulidevi y Surendro, 2020; King y Badham, 2018; Hallo, Nguyen, Gorod y Tran, 2020).

En ese orden de ideas, pensar en las recomendaciones prácticas para enfrentar los retos del entorno caótico y cambiante, exige una respuesta que puede no ser la esperada, al no existir un modelo o manual con estrategias para controlar las situaciones que surgen. Sin embargo, lo más preocupante, en este sentido, es que el líder no tenga las competencias para identificar, enfrentar los desafíos que se presentan y tomar decisiones efectivas de manera ágil ante problemas complejos; donde se implementen prácticas subjetivas que le permitan a los líderes y/o gerentes ser flexibles, creativos, analistas e innovadores en sus quehaceres. (Bennett y Lemoine, 2014; Hallo et al., 2020; Schmidt y Von-der, 2020; Tessore y Petrella, 2020; Lo, Nag, Xu y Agung, 2020; Lund, 2019).

Por tanto, los estudios de los últimos años se han enfocado principalmente, en abordar la ambigüedad desde su enfrentamiento con la puesta en práctica de habilidades que no son tangibles, pero que impactan significativamente el entorno, como lo son, la comunicación, la creatividad, la responsabilidad, proactividad, la resiliencia, el trabajo en equipo, la empatía, la alteridad, el liderazgo, la planeación estratégica y la agilidad; favoreciendo el compromiso, el sentido de pertenencia, la construcción de relaciones basadas en el respeto, la confianza, la cultura organizacional, proyección de metas y la concertación. Lo que finalmente, permite incrementar el rendimiento laboral y la competitividad en el mercado (Engemann y Scott, 2018; Kim, et al, 2019; Beauchêne, Li y Li, 2018; Asadabadi y Zwikael, 2020; Kovacic y Di Felice, 2019; Fan et al, 2020; Guillemain, 2020; Klessova, Thomas y Engell, 2020; Ohkuwa, Ezawa y Faizal, 2020; Schörder, 2020; Brancucci et al, 2020; Pelletier, et al, 2018; Bahadorestani, Naderpajouh y Sadiq, 2019), de ahí que, tome validez lo planteado por Blokdiik, (2015) al sostener que la ambigüedad ha permitido que métodos de innovación, como el design thinking, Ux Ui Design o scrum, sean relevantes en las organizaciones actuales.

Es decir, las publicaciones más recientes exponen análisis integradores entre la ambigüedad, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión, las relaciones laborales, la ética profesional, la innovación y el desarrollo social, donde hay diversos estudios teóricos y empíricos (por ejemplo, Lund, 2019; Mitchell et al. 2020; Riis, Hellström y Wikstrom, 2019; Altug et al, 2020; Breese, Couch y Turner, 2019; Guillemain, 2020; Beauchêne et al, 2018; Deschamps, 2019; Ho, Ghauri y Kafourous, 2019; Hsieh, Ma y Novoselov, 2018; Kim et al, 2019; Lopez y Gonzalez, 2020; Fan et al, 2020; Garcia, Massoni y Villeval, 2020; Ohkuwa et al, 2020; Bhardwaj, Mishra y Kumar, 2020; Dolan, Huang y Gordon, 2019; Engemann y Scott, 2018)

Por tanto, emerge el siguiente cuestionamiento: ¿cómo caracterizar la literatura sobre la ambigüedad en las organizaciones actuales?. De modo que este artículo presenta de manera panorámica, un repaso de la literatura sobre la ambigüedad en las organizaciones actuales. Para lo que se utilizan como fuentes de datos, publicaciones de revistas indexadas y categorizadas Q1, Q2, Q3 y Q4 según el ranking de Scimago Journal, considerando el campo de la gerencia y la gestión. Adoptándose como método el repaso de literatura planteado por Cronin, Ryan y Coughlan (2008). Con lo que se pretende proponer posibles focos de investigación que permitan un panorama futuro para el estudio de la ambigüedad y su impacto en las organizaciones.

## MATERIAL Y MÉTODOS

La metodología de investigación consistió en desarrollar una revisión sistemática de literatura con el fin de analizar la información de diversos estudios para identificar, evaluar la efectividad y ampliar las perspectivas

de investigación (Cronin et al., 2008). El método para la recolección de los datos fue realizar búsquedas exhaustivas en bases de datos cualificadas, categorizando, priorizando el material y elaborando una síntesis de la investigación (Creswell, 2010) seguidamente, se describe el paso a paso que se implementó para el desarrollo de este artículo.

### Selección del tópico de repaso

El primer paso que se realizó fue considerar el concepto frente a la teoría respecto a la ambigüedad en las organizaciones. Logrando según Cronin et al., (2008), establecer el camino a seguir dentro de la investigación en la medida que se va construyendo con el concepto de ambigüedad y se identifican los impactos que este ocasiona en las organizaciones, en la gerencia de proyectos y en el desarrollo social.

### Búsqueda de la literatura

La búsqueda de literatura se realizó en las bases de datos cualificadas con la información actualizada, precisa, de mayor rigurosidad científica y académica como ScienceDirect, ISI – Web of Science, Springer, Scielo, Google Scholar y Elsevier, ingresando como descriptores de interés *organizational ambiguity*, *project management ambiguity*, *ambigüedad organizacional* y *ambigüedad*, con el fin de consolidar datos e información sobre la ambigüedad en las organizaciones y en la gerencia de proyectos. Los primeros filtros realizados en la investigación fueron por título y resumen, priorizando las publicaciones realizadas en los últimos cinco años, para indagar y revisar los posibles vacíos existentes.

### Recopilación de literatura, lectura y análisis

La búsqueda de literatura inicial arrojó 250 artículos ubicados en las bases de datos científicas mencionadas anteriormente, seleccionando los artículos científicos que han sido debidamente validados según (Podsakoff, MacKenzie, Bachrach y Podsakoff, 2005); por tanto, se incluyeron expresiones de búsqueda asociadas con “*Ambiguity and organizations*, *Ambigüedad y organizaciones*, *Ambiguity and project management*, *Ambigüedad y gerencia de proyectos*. Después de esa primera exclusión, se mantuvieron 120 artículos científicos publicados en revistas Q1, Q2, Q3 y Q4, que fueron rigurosamente validados en Scimago Journal & Country Rank. En ese orden, se clasificaron los textos según el idioma, prevaleciendo el inglés y que se enfocaran en las categorías de análisis asociadas con la ambigüedad mencionadas anteriormente. Siguiendo este procedimiento, se mantuvieron 90 artículos a los que se les hizo el respectivo análisis individualizado, teniendo en cuenta el enfoque de investigación, método, tipos de estudios, tipos de análisis, técnicas de recolección, análisis de resultados, discusiones y conclusiones.

El estudio se completó con el análisis de contenido y sistematización de los 90 artículos en el software NVivo. Evidenciándose interés por la ambigüedad en las organizaciones y la gerencia de proyectos, extrayéndose información resumida sobre el tema a analizar en términos del tipo de estudio, tipo de análisis, conclusiones, alcance y similitudes entre los estudios. Con lo que se logró identificar la relación de la ambigüedad con las organizaciones, la innovación, la aversión, los líderes y/o gerentes, la toma de decisiones, la gestión de la ambigüedad, la cultura de aprendizaje, las relaciones laborales y la ética, lo que se demostrará más adelante en el artículo.

## RESULTADOS

### Ambigüedad

Para poder realizar un correcto abordaje de la ambigüedad, se debe partir de lo planteado por Bennet y Lemoine, (2014) quienes la abordaron como aquellas situaciones que se dan en la relación entre causa y efecto y son inciertas. Por tanto, según Li, Turmunkh y Wakker, (2019) los conocimientos que se obtienen al identificar la ambigüedad, en las interacciones estratégicas con otros, son diferentes de las actitudes hacia la ambigüedad generada por la naturaleza que no es social ni estratégica. De ahí que, Ho et al, (2019) aseguren que la ambigüedad a través del conocimiento se ve facilitada por interacciones complejas y sinérgicas acciones entre los actores involucrados. En este sentido, para Mohanta, Nanda y Patnaik, (2020) la Ambigüedad se hace efectiva cuando el enunciado del problema carece de claridad, confianza en la probabilidad, evaluaciones y la diversidad de resultados potenciales en los que el resultado puede no estar claramente descrito. Sin embargo, esto puede ser visto como una oportunidad según Minciu et al, (2019) quienes afirman que la ambigüedad tiene la capacidad de mantener una comunicación ágil, hábil y efectiva de la relación de todos los miembros de la organización, con el fin de pasar rápidamente de una situación a otra y encontrar soluciones inteligentes.



De acuerdo con lo antes mencionado, se puede decir que la característica de la ambigüedad se centra en que está en un entorno cambiante y fluctuante, siempre va en busca del conocimiento, puede generar confusión en situaciones del mercado, al mismo tiempo que puede proveer las situaciones adversas que se presenten en el futuro. Lo que es ratificado por Mohanta, Nanda y Patnaik, (2020) en cuanto a que la ambigüedad es un producto que se genera a través de situaciones de mercado cambiantes e impredecibles, ocasionando según Ho et al, (2019) una disminución de la comprensión de los gerentes sobre los efectos causados por diversas situaciones que los limita en su actuación en la empresa, por ende, el conocimiento ambiguo disminuye la velocidad y la medida en que la empresa puede adquirir su conocimiento.

### **Ambigüedad en las organizaciones**

La ambigüedad en las organizaciones impacta directamente en la dinámica relacional, gestando conflictos entre las personas, dificultando la comunicación, comprensión de la información y la toma de decisiones asertivas. Por tanto, las acciones que le ponen límite a la ambigüedad son la claridad y la reciprocidad en las relaciones según Dolan, et al, (2019). Lo que convierte a la ambigüedad en un elemento inherente a los ambientes caóticos y cambiantes, por tanto, las acciones que la mitigan es el uso de la claridad, la coherencia en la comunicación y las expresiones emocionales facilitando estratégicamente alcanzar los objetivos, conservar el equilibrio del poder en el liderazgo y actuar eficazmente ante los retos. De manera que, las ambigüedades o información divergentes se soluciona mediante el consenso de perspectivas, actitudes que contrarrestan las incertidumbres y gestión de las diferencias para disminuir riesgos cuando se presentan (Deschamps, 2019; Boisseuil, 2019; Berger y Bosetti, 2020; Ptaszynski, Masui y Ishii, 2019; Engemann y Scott, 2018; kim et al, 2019; Beauchene et al, 2018), de ahí que, los líderes y/o gerentes que dirigen procesos o situaciones que suceden en el entorno laboral; deben poseer competencias tales como la flexibilidad, la adaptación, la gestión y la objetividad para responder de forma exitosa a los desafíos. De igual manera, deben tener un equipo que trabaje efectivamente en el entorno, fortalezca sus habilidades, tome decisiones y comprenda los procesos que se gestan al interior de las organizaciones (Lund, 2019).

Ahora bien, la ambigüedad relacionada en ámbitos específicos como la gerencia de proyectos, es explorada desde la lógica de cómo las organizaciones están lidiando con la creciente complejidad de sus proyectos, que aborda conceptos como el aprendizaje organizacional visto como un proceso clave para la entrega de proyectos complejos (Ahern et al., 2014). Es por esto, que el abordaje de ambigüedad debe ser centrado en los procesos de adquisición de conocimientos basados en la experiencia, creación, captura y codificación de conocimientos, donde el marco interpretativo resultante determina más conocimientos sobre difundir el aprendizaje organizacional como una práctica clave al encontrar problemas de complejidad en la gestión de proyectos, a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto (De Toni y Pessot, 2020).

En este sentido, se hace necesario afrontar el concepto de ambigüedad desde el tomador de decisiones enmarcado en la responsabilidad de decidir entre una o varias opciones secuenciales que se plantean, y entender que la ambigüedad representa amenaza y riesgo; por tanto, debe observarse la cautela en la decisión y la promoción de soluciones que reduzcan esa probabilidad (Jiang, Subramaniam y Li, 2018; Constantinou, Shollo y Thanning, 2019; Asadabadi y Zwikael, 2020). De igual manera, para realizar un análisis correcto de la ambigüedad debe observarse la frustración y desconfianza durante sus fases para la obtención de resultados. Lo que puede afectar el futuro de la organización en la medida que enfrenta a la ambigüedad (Ferrari y Esuli, 2019; Hsieh, Ma y Novoselov, 2018; Driouchi, Trigeorgis y So, 2020).

Es decir, la ambigüedad también debe ser analizada desde su papel protagonista a la hora de generar cultura organizacional; ya que en la medida en que disminuyan las dudas, las incertidumbres, los miedos, los conflictos y se integren las características culturales de las personas (creencias, valores, intereses, objetivos, necesidades perspectivas), el reconocimiento del potencial humano y la motivación hacia los colaboradores; se podrá disminuir o aumentar el margen de aparición de las ambigüedades en situaciones de incertidumbre y complejidad. De manera, que la creación de ambientes favorables de trabajo, la innovación y el desarrollo social responden a prácticas basadas en la ética profesional que proporciona a los integrantes de las organizaciones confianza en sí mismos, autonomía, empoderamiento, crecimiento personal y capacidades instaladas que impulsan el cumplimiento de metas en colectivo (Angelidou y Psaltoglou, 2017; Bjornsson et al, 2020; Castro y Vanclay, 2019; Plageron, et al., 2019; Skovgaard, Van, Nedergaard y Vammen, 2020), por tanto, la ambigüedad debe ser vista como creadora al interior de las organizaciones de un despliegue de estrategias y acciones que impulsan el desarrollo y la transformación hacia nuevos escenarios que da valor agregado en creatividad, innovación y gestión en términos de conocimiento, aprendizajes, experiencias y metas, que cada situación proporciona tanto a la organización como a cada uno de los colaboradores. (DeRooij, Mannak y Panjaitan, 2019; García et al, 2020; Ning, 2018; Rodríguez et al, 2020; Wieseberg y Tench, 2019).

Tabla 1

*Efectos del Precio de la harina de pescado, capital invertido y captura sobre EVA en AGSAA 2009-2018*

Revista	Cantidad	Revista	Cantidad
Revistas Clasificadas Q1 Scimago			
Accounting, Organizations and Society	1	Journal of Business Venturing Insights	1
Annals of Operations Research	1	Journal of Cleaner Production	2
Asia Pacific Journal of Management	1	Consciousness and Cognition	1
Business Research	1	Journal of Economic Theory	1
Journal of Economic Behavior and Organization	2	Journal of Housing and the Built Environment	1
Decision Support Systems	2	Journal of International Business Studies	1
Environmental Innovation and Societal Transitions	1	Journal of International Money and Finance	1
Energy Research y Social Science	1	Journal of Rural Studies	2
European Economic Review	1	Management International Review	2
European Journal of Operational Research	1	Marine Policy	1
Expert Systems with Applications	1	NeuroImage	1
Finance Research Letters	1	Optics Communications	1
Games and Economic Behavior	1	Personality and Individual Differences	1
Geoforum	1	Political Geography	1
Higher Education Policy,	1	Public Relations Review	1
International Entrepreneurship and Management Journal	1	Research in International Business and Finance	1
Human Resource Management Review	1	Research Policy	2
International Journal of Disaster Risk Reduction	1	World Development	2
International Journal of Information Management	2	Technological Forecasting y Social Change	1
Resources Policy	1	Review of Managerial Science	2
International Journal of Production Economics	3	Schizophrenia Research	1
International Journal of Project Management	8	Signal Processing	1
Journal of Anxiety Disorders	1	Sustainable Cities and Society	1
Journal of Applied Developmental Psychology	1	Review of Economic Dynamics	1
Journal of Business Ethics	3	International Journal of Management Education	1
Journal of Business Research	6		
Revistas Clasificadas Q2 Scimago			
Annals of Physics	1	Journal of Management Control	1
Automated Software Engineering	1	Psicoperspectivas	1
Dialectical Anthropology	1	Scandinavian Journal of Management	1
Journal of Management and Governance	1	Technology in Society	1
Contemporary Accounting y Economics	1		
Revistas Clasificadas Q3 Scimago		Revistas Clasificadas Q4 Scimago	
Cognitive Systems Research	1	Data in brief	1
		Financial Markets and Portfolio Management	1
		Materials Today: Proceedings	2

*Nota:* Elaborado a partir de los Cuartiles creados por ScimagoJournal y CountryRank 2019.

## Ambigüedad y desarrollo social

Finalmente, de acuerdo a la postura de Islam (2020) manifiesta que la ambigüedad y el desarrollo social se da a través del escalamiento social el cual es un proceso continuo para aumentar los cambios cualitativos y positivos en la sociedad al abordar problemas sociales e individuales a través de una o más rutas que llevan consigo aprendizajes significativos. Con lo que se puede precisar que, el desarrollo social esta intimamente ligado con la innovación y su afectación al desarrollo económico de los países y las organizaciones, y los impactos que puede generar, lo que convierte a esta innovación social en una pieza indispensable en el crecimiento más equitativo, y, donde según Angelidou y Psaltoglou, (2017), puede también, contribuir al desarrollo sostenible en la medida que se logre una mayor comprensión de las situaciones.

Es así que, la ambigüedad vista desde el desarrollo social, debe ser tomada desde un foco de innovación social en la gestión o gestión administrativa, como aspecto transcendental en los procesos organizacionales y en ambientes cambiantes, puesto que está determinada por la cultura organizacional; es decir, depende de como el líder integre las actitudes, valores y creencias, para que se construyan valores que equilibren las relaciones y la cultura. De manera que, se convierte en una cápsula vitalicia que aumenta la productividad, fomenta el desarrollo y la competitividad en el mercado (Janka, Heinicke y Guenther, 2019; Hussinger y Pacher, 2018; Lyons, Bartlett y McDonald, 2016), en consecuencia, la ambigüedad en este contexto, debe abordarse desde la resiliencia, la asimilación, la apropiación y el aprendizaje como capacidades para poder gestionar las ambigüedades; ya que movilizan las acciones con perspectivas de flexibilidad, tolerancia y creatividad para responder a las situaciones emergentes, posibilitando el rendimiento deseado ante los riesgos o situaciones inciertas (Naderpajouh, et al., 2020; Hagelsteen y Becker, 2019).

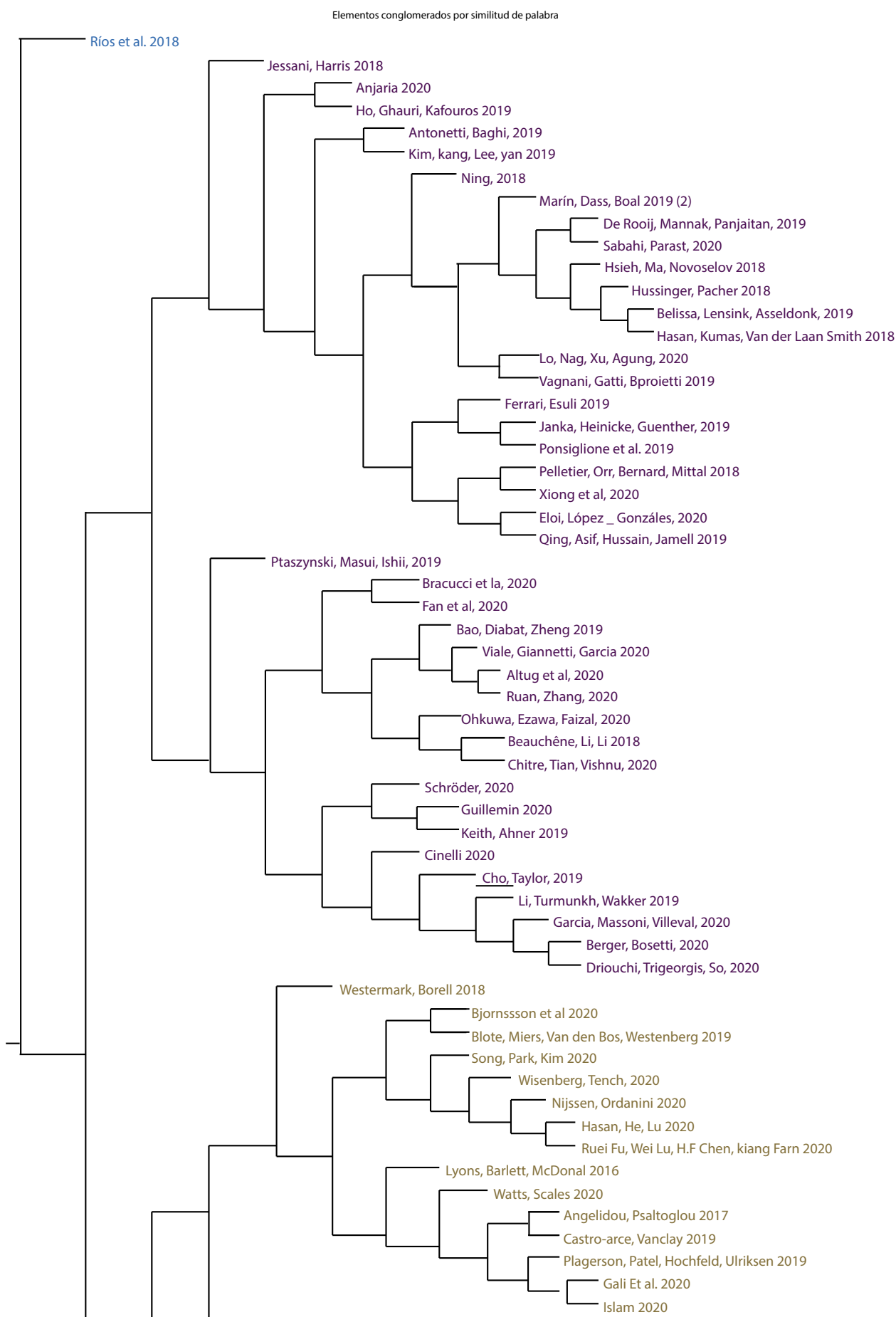
En la Tabla 1 se describen las revistas científicas analizadas, se observa un conglomerado de publicaciones en revistas científicas enfocadas en las categorías de análisis de la ambigüedad en las organizaciones, en la gerencia de proyectos y en el desarrollo social. Por su parte, se evidencia la dispersión en las revistas de la siguiente manera, International Journal of Project Management (8 artículos), Journal of Business Research (6 artículos), International Journal of Production Economics (3 artículos) y Journal of Business Ethics (3 artículos). Las otras revistas consultadas presentan de una a dos publicaciones sobre las categorías consultadas, destacándose Journal of Cleaner Production, Journal of Economic Behavior and Organization, Journal of Rural Studies, Management International Review, Review of Managerial Science, World Development e International Journal of Information Management. Por tanto, las publicaciones sobre las categorías anteriormente mencionadas demuestran que las investigaciones en torno a las temáticas tienen mayor interés por revistas científicas internacionales relacionadas con administración, economía, negocios internacionales, gestión de proyectos y psicología.

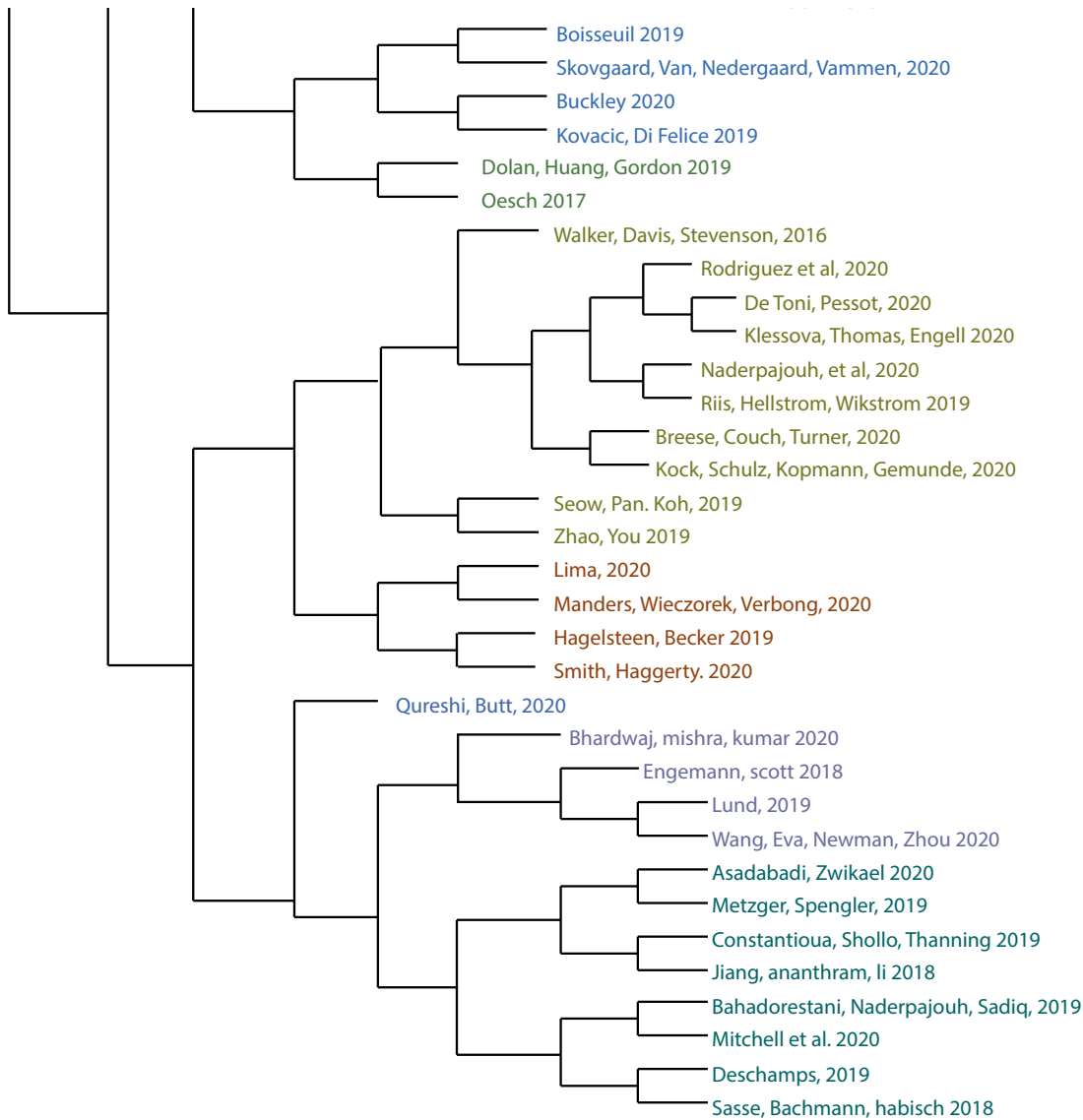
De igual manera, se evidencia que los artículos clasificados en Q1 tienen un porcentaje de participación del 84,4% frente al total de los artículos de investigación, destacándose las revistas International Journal of Project Management con una participación del 8,9%, la revista Journal of Business Research con una participación del 6,7%, la revista International Journal of Production Economics con una participación del 3,3% y la revista Journal of Business Ethics con una participación del 3,3% del total de artículos consultados. Así mismo, se consultaron 9 revistas categorizadas Q2 con una participación del 10% del total de publicaciones y se consultaron 5 artículos adicionales ubicados en revistas Q3 y Q4 con una participación del 5,6% del total de publicaciones consultadas.

En cuanto al análisis del dendograma se confirma que la ambigüedad en las organizaciones se ha abordado en diversos campos relacionados con lo gerencial, la gestión, la ética profesional, la innovación y el desarrollo social, como se refleja en la distancia (Ver Figura 1) entre los artículos analizados, encontrándose 4 conglomerados de artículos que permiten ver la distancia y las relaciones de agrupación entre los datos e incluso entre grupos de ellos, aunque no se muestren las relaciones de similitud o cercanía entre categorías.

El primer conglomerado aborda artículos que van desde los trabajos de Deschamps, (2019); Ptaszynski et al, (2019); y, Bhardwaj et al, (2020), centrados en las capacidades holísticas que deben tener los líderes en contextos de ambigüedad, entendiendo que las personas no reaccionan de la misma manera, frente a determinadas situaciones. Hasta artículos como los de Jiang, Ananthram y Li, (2018); Ferrari y Esuli (2019); y, Viale, Giannetti, García (2020), quienes en situación de ambigüedad recomiendan que la gerencia debe equilibrar entre la razón y la intuición como estrategia para disminuir la incertidumbre y actuar de forma coherente de acuerdo a las necesidades y la experiencia práctica.

Figura 6. Déficit fiscal en América Latina Pre – Pandemia y Pandemia (En % del PBI).





*Nota:* La figura representa la agrupación por relaciones y similitudes existentes entre los artículos analizados con el software Nvivo 12.

El segundo conglomerado está compuesto por artículos que van desde los estudios de Engemann y Scott, (2018); Kim et al, (2019); y, Beauchêne et al, (2018), que tratan la gestión de la ambigüedad a partir de la necesidad de habilidades que no son tangibles pero que impactan significativamente el entorno, pasando por estudios como los de Anjaria, (2020) y Ho et al, (2019), quienes se enfocan en el protagonismo de la cultura de aprendizaje para gestionar las ambigüedades, llegando a estudios como los de Dolan et al, (2019); Li et al, (2019); Song, Park y Kim, (2020); y, Cinelli, (2020), enfocados en la gestión de las ambigüedades a partir del fortalecimiento de las relaciones laborales y los diversos factores que las afectan.

En el tercer conglomerado se encuentran investigaciones que van desde los trabajos de Buckley (2020), que tratan sobre afrontar la ambigüedad a través del ejemplo y las lecciones aprendidas en la práctica, y van hasta los trabajos de Ríos et al. (2018) y Riis, et al., (2019) que examinan la ambigüedad a partir de la coherencia entre el direccionamiento organizacional, los actos y los discursos realizados por la gerencia para afrontar los ambientes caóticos e inciertos a los que están expuestos.

Por último, en el cuarto conglomerado se encuentran trabajos que van desde Skovgaard, et. al, (2020), enfocados en estudiar la ambigüedad en el desarrollo social como una estrategia de entender sobre los conceptos de sostenibilidad y como aplicarlos en los proyectos logrando así el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible sin afectar el entorno y posteriormente utilizarse con fines económicos, y van hasta los trabajos como los de Hussinger y Pacher (2018) que examinan las relaciones entre innovación social y desarrollo social, y, como son afectadas por la ambigüedad desde la innovación y el desarrollo como un impulsor importante del mercado



Tabla 2  
Temas de Análisis

Tema de análisis	Principales conclusiones	Estudios
Líderes y/o gerentes	Frente a la ambigüedad las personas que desempeñan un cargo de mando, deben ser capaces de analizar global, integral, reflexiva y críticamente todos los componentes del entorno, de adaptarse a las necesidades de cambio, tomar decisiones y simplificar los procesos, de tal forma, que comprenda cómo se gestan al interior de la organización. Al tiempo que deben trabajar arduamente para que en el entorno laboral se utilice una comunicación basada en el respeto para generar dinámicas relacionales positivas.	Lund, (2019); Deschamps, (2019); Bhardwaj et al, (2020); Boisseuil (2019); Sasse, Bachmann y Habisch (2018); Zhao y You (2019); Berger y Bosetti, (2020); Lopez y Gonzalez (2020); Ptaszynski et al, (2019); Sabahi y Parast,(2020); Seow, Pan y Koh, (2018); Xiong; et al, (2020); Bao, Diabat y Zheng (2019); Breese et al, (2019); Qing, et. al, (2019); Wang, et. al, (2020); Janka et al, (2019); Naderpajouh, et. al, (2020); Engemann y Scott (2018), Kim, et. al, (2019), Beauchêne et. al, (2018), Gali et al. (2020), Hagelsteen y Becker (2019), Hussinger y Pacher (2018), Lyons et al, (2016), Westermarck y Borel (2018), Oesch (2017).
Toma de decisiones	En situaciones de ambigüedad, es recomendable que los líderes de procesos complejos en las empresas tengan una percepción global de las situaciones, contemplando los elementos que se requieren para realizar una gestión eficaz y tomar decisiones que equilibren lo racional y lo emocional para tomar decisiones asertivas que reduzcan la incertidumbre y los riesgos emergentes, al tiempo que favorezca la construcción de dinámicas organizacionales basadas en el cooperativismo, respeto y comprensión por el otro como elementos para la alta productividad y competitividad en el mercado.	Jiang, Ananthram y Li (2018), Constantioua, Shollo y Thanning (2019), Asadabadi y Zwikael (2020), Ferrari y Esuli (2019), Hsieh, Ma y Novoselov (2018), Keith y Ahner (2019), Metzger y Spengler, (2019), Vagnani, Gatti y Proietti (2019), Viale, Giannetti y García (2020), Chitre, Tian y Vishnu, (2019); Cho y Taylor, (2019), Driouchi, Trigeorgis y So, (2020), Ruan y Zhang, (2020), Smith y Haggerty, (2020).
Gestión de la ambigüedad	Los problemas de conocimiento son perjudiciales para la gestión de los riesgos e incertidumbres que suceden en el campo laboral; por tanto, la multiplicidad de las perspectivas permite solucionar dichos problemas que se convierten en la gestión efectiva del conocimiento.  La ambigüedad se asocia a un sesgo de interpretación, donde la ambigüedad del concepto juega una función en la política y solo se ve como un problema en la literatura académica. Encontrándose la ambigüedad de roles (Demanda) y la cohesión grupal (Resource) para predecir la satisfacción laboral.	Lima, (2020), Mitchell et al. (2020), Altug et al, (2020), Belissa; Lensink y Asseldonk, (2019), Manders, Wieczorek y Vergong, (2020), DeToni y Pessot, (2020), Walker, Davis y Stevenson (2016); Kovacic, Di Felice (2019); Fan et al, (2020), Guillemin, (2020), Klessova et al, (2020), Kock, et. al, (2020), Ohkuwa et al, (2020), Schörder, (2020); Brancucci et al, (2020); Pelletier, et. al, (2018); Blote, Miers, VandenBos y Westenberg, (2019), Bahadorestani et al (2019).
Cultura de aprendizaje	En las organizaciones es esencial que haya una cultura de aprendizaje; debido a que, cuando en este contexto no se promueve la adquisición de conocimientos y hay un entorno divergente, hay más probabilidades de que exista la ambigüedad limitando el aprendizaje y la capacidad de identificar, asimilar, adquirir, transformar y explotar los conocimientos.	Anjaria (2020), Ho, Ghauri y Kafouros (2019).
Relaciones laborales	La ambigüedad en los entornos organizacionales impacta directamente en la dinámica relacional, causando conflictos, dificultando la comunicación, la interpretación o asimilación de la información y la toma de decisiones. Por tanto, se considera importante que se construyan vínculos relacionales saludables; con el fin, de contribuir a la satisfacción laboral de los empleados y al aumento de la productividad. Por su parte, los líderes tienen la tarea de implementar estrategias que generen claridad en todos los procedimientos y relaciones sanas entre sus trabajadores.	Dolan, Huang y Gordon (2019), Li, Turmunkh, Wakker (2019), Ponsiglione et al. (2019). DeRooij, Mannak y Panjaitan, (2019), Garcia, Massoni y Villeval, (2020), Ning, (2018), Rodríguez et al, (2020), Wieseberg y Tench, (2019); Marin, Dass y Boal (2019), Nijssen y Ordanini (2020), Rwei et al (2020), Song, Park, Kim (2020), Cinelli, (2020), Qureshi y Butt, (2020).

Tema de análisis	Principales conclusiones	Estudios
Ética profesional	Los principios éticos de los líderes y/o gerentes en un entorno (VUCA) Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo con situaciones de ambigüedad que son clave para facilitar la construcción de culturas, climas organizacionales con sentido cooperativo y permite dar respuesta a las situaciones emergentes. Para ello, se deben implementar procesos, elementos de PMO, PPM, modelo de PMI, metodologías que impacten en todas las áreas, que proyecten a la organización, que se responda efectivamente los desafíos y se enfrenten eficazmente los retos como lo ha sido el COVID-19. Fortaleciendo así, las relaciones, aptitudes, actitudes positivas, la productividad y sostenibilidad de la organización.	Antonetti y Baghi, (2019), Buckley (2020), Ríos et al. (2018), Riis, Hellström y Wikstrom (2019).
Innovación y desarrollo social	La ambigüedad es una oportunidad en contextos emergentes debido a las interacciones y relaciones de los diversos actores que contribuye al conocimiento colectivo entre la aparición del mercado y la innovación. Lo que permite abordar el desarrollo social actual.	Angelidou y Psaltoglou (2017), Bjornsson et al, (2020), Castro y Vanclay (2019), Lo, et. al, (2020), Plagerson, et. al, (2019), Skovgaard, et. al, (2020), Hasan, He y Lu (2020), Islam (2020), Jessani y Harris (2018), Watts y Scales (2020), Hasan, et. al, (2018).

*Nota:* Esta tabla muestra los principales temas analizados en cada uno de los artículos en estudio sobre la ambigüedad.

de las empresas, afirmando que esto sucede debido a las características específicas de la I + D. Por tanto, es pertinente mencionar la existencia de diferentes posturas frente a cada tema relacionado con la ambigüedad en los estudios organizacionales, convergiendo en la discusión de la ambigüedad y la influencia que genera en los diferentes entornos y situaciones socioculturales a las que se ven expuestas las organizaciones.

Llegados a este punto, la investigación también consideró los temas estudiados y sus respectivas conclusiones generales (Tabla 2). Resaltando que el mayor número de artículos analizados se enfocó en los líderes y/o gerentes relacionados con la ambigüedad en las organizaciones. Destacándose cuatro categorías, los líderes y/o gerentes, la toma de decisiones, la gestión de la ambigüedad y las relaciones laborales, que buscan poner en evidencia la importancia de la ambigüedad en las organizaciones, hallándose líneas de investigación como: a) estudios sobre innovación y desarrollo social, b) estudios sobre la ambigüedad y la gerencia, c) estudios sobre la ambigüedad y la gerencia de proyectos, y d) estudios sobre la ética profesional y las competencias gerenciales. Investigaciones que en términos generales han encontrado que la ambigüedad debe ser abordada a partir de prácticas discursivas coherentes con las acciones. Por lo tanto, se concluye que existe una relación relevante entre las categorías que puntualizan la ambigüedad en los contextos organizacionales.

## DISCUSIÓN

Sobre la base de los resultados presentados por los diferentes autores, se pueden mostrar aportes en razón a las estrategias que implementan para llegar a los objetivos en contextos donde es latente el entorno ambiguo. Estudios como el Bhardwaj et al, (2020) manifiestan que las estrategias efectivas permiten navegar en estos ambientes, siempre y cuando se involucre en la organización elementos como la comunicación constante, la retroalimentación, el apoyo recíproco, la adaptación al cambio y el logro de los objetivos.

En este sentido, se debe resaltar según (Minciu et al., 2019) que parte del éxito de la gestión de las crisis en entornos donde se gesta la ambigüedad radica en el involucramiento de todos los colaboradores en dicha situación. De ahí que, para (Qing, Asif, Hussain y Jamell, 2019) una de las formas de combatir la ambigüedad se de con las prácticas coherentes y equitativas en momentos de crisis y en escenarios de toma de decisiones. Por tanto, para Antonetti y Baghi, (2019) debe reconocerse que cuando las causas de las crisis son ambiguas su objetivo resulta siendo ineficaz; es decir, que, al no tener claridad de la situación sobre la cual se va a responsabilizar o culpar a otro, la estrategia de manipulación o persuasión no será efectiva. Ahora bien, estos comportamientos afectan significativamente la cultura al interior de las organizaciones, la integridad de las personas, las relaciones laborales, la imagen y la reputación organizacional, quedando como un factor determinante la ética profesional.

Finalmente, la ambigüedad y su correcta gestión desde la perspectiva de Lund, (2019), consiste en que se encuentra

Tabla 3  
 Tipo de Estudio y Tipo de Análisis

Tipo de estudio	Tipo de análisis	Estudios	
Revisión de Literatura		Li, Turmunkh y Wakker (2019), Metzger y Spengler (2019), Ríos et al. (2018), Oesch (2017); Boisseuil (2019), Buckley (2020), Lund (2019), Mitchell et al. (2020), Riis, Hellström y Wikstrom (2019), Altug et al, (2020), Breese et al,(2019), Guillemín, (2020), De Toni y Pessot, (2020), Hasan, He y Lu (2020), Islam (2020), Kovacic y Di Felice (2019), Manders, Wieczorek y Verbong (2020), Plagerson, et al, (2019),Bahadorestani et al, (2019), Sasse-Werhahn, Bachmann y Habisch (2018).	
Estudios Empíricos	Cuantitativo	Análisis estadísticos Descriptivos	Asadabadi y Zwikael (2020), Bao, Diabat y Zheng (2019), Beauchêne et. al, (2018), Deschamps (2019), Ho, Ghauri y kafouros (2019), Hsieh, Ma y Novoselov (2018), Kim, et al, (2019), Belissa, Lensink y Asseldonk, (2019), Berger y Bosetti, (2020), Brancucci et la, (2020), Chitre, Tian y Vishnu (2019), Cho y Taylor (2019), Ptaszynski et al, (2019), Ruan y Zhang (2020), Seow, Pan y Koh (2018), Walker, Davis y Stevenson, (2016), Hussinger y Pacher (2018), Pelletier, et al, (2018), Song, Park y Kim (2020).
		Análisis EQS	Antonetti y Baghi, (2019), Qing, et al, (2019), Driouchi, Trigeorgis y So, (2020), Lopez y Gonzalez, (2020), Fan et al, (2020), Garcia, Massoni y Villeval, (2020), Ohkuwaet al, (2020), Gali et al. (2020), Ruei et al (2020), Xiong et al (2020).
		Regresión Lineal	Anjaria (2020)
	Cualitativo	Análisis Factorial	Bhardwaj et al, (2020), Dolan, Huang y Gordon (2019), Engemann y Scott (2018), Ferrari y Esuli (2019), Janka et al, (2019), Lima, (2020), Lo, et al, (2020), Wang, et al, (2020), Ponsiglione et al. (2019), Viale, Giannetti y Garcia (2020), Klessova et al, (2020), Kock, et al, (2020), Naderpajouh, et al, (2020), Ning, (2018), Qureshi y Butt, (2020), Rodriguez et al,(2020), Smith y Haggerty, (2020), Wieseberg y Tench, (2019), Bjornsson et al, (2020), Blote, et al, (2019), Hasan, et al, (2018), Marin, Dass y Boal (2019), Nijssen y Ordanini (2020), Hagelsteen y Becker (2019).
		Regresión Múltiple	Jessani y Harris (2018)
		Regresión Estructural	Vagnani, Gatti y Proietti (2019)
		Regresión Hierática	Jiang, Ananthram y Li (2018)
		Análisis Comparativo	Constantioua, Shollo y Thanning (2019), Keith y Ahner (2019), De Rooij, Mannak y Panjaitan, (2019),
		Análisis emp/descript	Lyons et al, (2016)
		Análisis de contenido	Zhao y You (2019),Watts y Scales (2020), Westermarck y Borell ( 2018)
Estudio de caso	Cinelli, (2020), Sabahi y Mellat, (2020), Schörder, (2020), Skovgaard, et al, (2020), Angelidou y Psaltoglou (2017), Castro y Vanclay (2019).		

*Nota:* Esta tabla muestra los principales tipos de estudios empleados en cada uno de los artículos en estudio sobre la ambigüedad.



compuesto por las características personales, sociales y psicológicas, en las que se encuentran la autonomía, la toma de decisiones, la responsabilidad, el liderazgo, trabajo en equipo, la necesidad de logro, entre otras. Lo que permite entender según Cinelli (2020), como algo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, anteponiendo su significado y dimensión al enfoque educativo, para ponerlo en correspondencia con otros elementos alternativos como el género, etnia o clase social para medir el rendimiento laboral de la persona en el contexto organizativo.

Por ende, se hace necesario proponer futuras líneas de investigación, que busquen profundizar más sobre el tema de la ambigüedad en los diferentes campos y contextos tanto al interior como en el exterior de la organización, llevando este conocimiento a la sociedad y las organizaciones con el fin de ampliar en entendimiento de sus costumbres y creencias llevadas dentro de los diferentes roles. Por lo tanto, la pregunta que se queda por resolver sería ¿Cómo manejar la ambigüedad del entorno sin sacrificar la operatividad y la eficiencia de las organizaciones?

En el contexto organizacional es indispensable reconocer los impactos que tiene la ambigüedad y las competencias que debe desarrollar todo gerente para afrontarla, ya que existen multiplicidad de procesos, metodologías y estrategias que identifican y gestionan las ambigüedades. Es en este contexto, que se hace necesario fortalecer las habilidades blandas que están asociadas al comportamiento de la persona como la gestión de los conflictos, la objetividad para tomar decisiones asertivas, el manejo de las relaciones, la comunicación, la inteligencia emocional, la empatía, el liderazgo y el trabajo cooperativo. De la misma manera, se hace necesario fortalecer habilidades duras relacionadas al conocimiento de las personas y el desempeño laboral.

De ahí que, las metodologías de liderazgo que se implementan para gestionar las crisis que causan las ambigüedades al interior de las empresas, respondan y aporten significativamente a la disminución de los riesgos psicosociales; tales como el estrés y la tensión ocasionados por un contexto divergente. Por lo tanto, los líderes y/o gerentes deben lidiar con lo impredecible y las situaciones que cambian rápidamente, para poder brindar soluciones a las necesidades, contribuir a mejorar la calidad de vida y tener una ética profesional que les permita facilitar el desarrollo de culturas y/o climas organizacionales con sentido cooperativo, enfocándose en responder de forma efectiva y eficaz a los desafíos/ retos que se presentan al interior de las organizaciones.

Ahora bien, después de realizar el recorrido por la literatura revisada, se puede concluir que hablar de ambigüedad, es hablar de un elemento que tiene la capacidad de potenciar el alcance de cada individuo y abrir su pensamiento a una mirada holística y crítica que permite aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo sostenible en el tiempo. Siempre y cuando se logre articular y profundizar en temas como la ética profesional, el liderazgo, la toma de decisiones y la innovación social, dado que de la coherencia de los discursos y las acciones, se podrá afrontar de manera correcta todas las incertidumbres y complejidades del entorno y lograr un impacto con mayor participación en la organización y en la sociedad

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apoyo Consultoría. (2018). *Análisis del desempeño financiero, de los costos regulatorios y tributarios y de la fijación de derechos de pesca en el Perú, Informe presentado para Sociedad Nacional de Pesquería*. Lima: Sociedad Nacional de Pesquería. Recuperado de :<https://www.snp.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/2018-09-18-Apoyo-Informe-desempe%C3%B1o-financiero.pdf>
- Ahern, T., Leavy, B., & Byrne, P. J. (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1371-1381. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.06.007>
- Altug, S., Collard, F., Cakmakli, C., Mukerji, S., & Özsöylev, H. (2020). Ambiguous business cycles: A quantitative assessment. *Review of Economic Dynamics*, 38, 220-237. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.red.2020.04.005>
- Angelidou, M., & Psaltoglou, A. (2017). An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society*, 33, 113-125. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.05.016>
- Anjaria, K. (2020). Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations. *Expert Systems with Applications*, 157, 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113497>
- Antonetti, P., & Baghi, I. (2019). When blame-giving crisis communications are persuasive: A dual-influence model and its boundary conditions. *Journal of Business Ethics*, 172 59-78. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04370-x>

- Asadabadi, M. R., & Zwikael, O. (2020). The ambiguous proposal evaluation problem. *Decision Support Systems*, 136, 1-40. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113359>
- Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of Cleaner Production*, 242, 1-51 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118402>.
- Bao, X., Diabat, A., & Zheng, Z. (2019). An ambiguous manager's disruption decisions with insufficient data in recovery phase. *International Journal of Production Economics*, 221, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.038>
- Beauchene, D., Li, J., & Li, M. (2018). Ambiguous persuasion. *Journal of Economic Theory*, 179, 312-365. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jet.2018.10.008>
- Belissa, T. K., Lensink, R., & Van Asseldonk, M. (2019). Risk and ambiguity aversion behavior in index-based insurance uptake decisions: Experimental evidence from Ethiopia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180, 718-730. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.07.018>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Berger, L., & Bosetti, V. (2020). Characterizing ambiguity attitudes using model uncertainty. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 180, 621-637. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.02.014>
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Kumar, T. (2020). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. *Materials Today: Proceedings*, 37, 161-165. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.774>
- Bjornsson, A. S., Hardarson, J. P., Valdimarsdottir, A. G., Gudmundsdottir, K., Tryggvadottir, A., Thorarinsdottir, K., ... & Thorisdottir, A. S. (2020). Social trauma and its association with posttraumatic stress disorder and social anxiety disorder. *Journal of anxiety disorders*, 72, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.janx-dis.2020.102228>
- Blokdijk, G. (2015). UX Ui Design - Simple Steps to Win, Insights and Opportunities for Maxing Out Success. USA: Emereo Publishing. <http://hdl.handle.net/10419/203839>
- Blöte, A. W., Miers, A. C., Van den Bos, E., & Westenberg, P. M. (2019). Negative social self-cognitions: How shyness may lead to social anxiety. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 63, 9-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2019.05.003>
- Boisseuil, C. (2019). Governing ambiguity and implementing cross-sectoral programmes: urban regeneration for social mix in Paris. *Journal of Housing and the Built Environment*, 34(2), 425-440. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10901-019-09644-4>
- Brancucci, A., D'Anselmo, A., Pasciucco, M. R., & San Martini, P. (2020). Independent perceptual reversals for simultaneously presented ambiguous figures. *Consciousness and cognition*, 81, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.concog.2020.102928>
- Breese, R., Couch, O., & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realisation: More than 'just doing the day job'. *International Journal of Project Management*, 38(1), 17-26. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2019.09.009>
- Buckley, P. J. (2020). The theory and empirics of the structural reshaping of globalization. *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1580-1592. Doi: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00355-5>
- Castro-Arce, K., & Vanclay, F. (2019). Transformative social innovation for sustainable rural development: An analytical framework to assist community-based initiatives. *Journal of Rural Studies*, 74, 45-54. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.11.010>
- Chitre, M., Tian, J., & Vishnu, H. (2020). On ambiguity function shaping for broadband constant-modulus signals. *Signal Processing*, 166, 1-16. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sigpro.2019.07.017>
- Cho, Y. N., & Taylor, C. R. (2019). The role of ambiguity and skepticism in the effectiveness of sustainability label-



- ling. *Journal of Business Research*, 120, 379-388. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.034>
- Cinelli, M. (2020). Ambiguity of network outcomes. *Journal of Business Research*, 129, 555-561. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.031>
- Constantiou, I., Shollo, A., & Vendelø, M. T. (2019). Mobilizing intuitive judgement during organizational decision making: When business intelligence is not the only thing that matters. *Decision Support Systems*, 121, 51-61. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.04.004>
- Creswell, J. (2010). Mapping the developing landscape of mixed methods research. *SAGE handbook of mixed methods in social y behavioral research*, 2, 45-68. Doi: <https://dx.doi.org/10.4135/9781506335193.n2>
- Cronin, R. & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British journal of nursing*, 17(1), 38-43.
- De Rooij, M. M., Mannak, R. S., & Janowicz-Panjaitan, M. (2019). Dataset on performance management systems' design in project-based organizations. *Data in brief*, 25, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.104185>
- De Toni, A. F., & Pessot, E. (2020). Investigating organisational learning to master project complexity: An embedded case study. *Journal of Business Research*. 129, 541-554 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.027>
- Deschamps, C. (2019). Stages of management control in a large public organization: from top to frontline managers. *Journal of Management Control*, 30(2), 153-184. Doi: <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00282-z>
- Dolan, C., Huang, J., & Gordon, C. (2019). The ambiguity of mutuality: discourse and power in corporate value regimes. *Dialectical Anthropology*, 45 9-27. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10624-019-09569-y>
- Driouchi, T., Trigeorgis, L., & So, R. H. (2020). Individual antecedents of real options appraisal: The role of national culture and ambiguity. *European Journal of Operational Research*, 286(3), 1018-1032. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.03.015>
- Engemann, K., & Scott, C. (2020). Voice in safety-oriented organizations: Examining the intersection of hierarchical and mindful social contexts. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.05.002>
- Fan, X., Ren, F., Xie, Y., Zhang, Y., Niu, J., Zhang, J., & Wang, J. (2020). Mitigating ambiguity by deep-learning-based modal decomposition method. *Optics Communications*, 471, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.optcom.2020.125845>
- Ferrari, A., & Esuli, A. (2019). An NLP approach for cross-domain ambiguity detection in requirements engineering. *Automated Software Engineering*, 26(3), 559-598. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10515-019-00261-7>
- Gali, N., Niemand, T., Shaw, E., Hughes, M., Kraus, S., & Brem, A. (2020). Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120230>
- Garcia, T., Massoni, S., & Villeval, M. C. (2020). Ambiguity and excuse-driven behavior in charitable giving. *European Economic Review*, 124, 1-25. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.103412>
- Guillemin, F. (2020). Governance by depositors, bank runs and ambiguity aversion. *Research in International Business and Finance*, 54, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101239>
- Hagelsteen, M., & Becker, P. (2019). Systemic problems of capacity development for disaster risk reduction in a complex, uncertain, dynamic, and ambiguous world. *International journal of disaster risk reduction*, 36, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2019.101102>
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, 8(1), 1-21. Doi: <https://doi.org/10.3390/systems8010005>
- Hasan, I., He, Q., & Lu, H. (2020). The impact of social capital on economic attitudes and outcomes. *Journal of International Money and Finance*, 108, 1-16. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2020.102162>
- Hasan, R., Kumas, A., & van der Laan Smith, J. (2018). Market ambiguity and individual investor information demand. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 14(1), 126-141. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jca.2018.05.002>

jcae.2018.03.001

- Hikmawati, E., Maulidevi, N. U., & Surendro, K. (2020). Adaptive rule: A novel framework for recommender system. *ICT Express*, 6, 214-219. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ict.2020.06.001>
- Ho, M. H. W., Ghauri, P. N., & Kafouros, M. (2019). Knowledge acquisition in international strategic alliances: The role of knowledge ambiguity. *Management International Review*, 59(3), 439-463. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00383-w>
- Hsieh, C. C., Ma, Z., & Novoselov, K. E. (2019). Accounting conservatism, business strategy, and ambiguity. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 41-55. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.001>
- Hussinger, K., & Pacher, S. (2019). Information ambiguity, patents and the market value of innovative assets. *Research Policy*, 48(3), 665-675. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.022>
- Islam, S. M. (2020). Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1-7. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00164>
- Janka, M., Heinicke, X., & Guenther, T. W. (2019). Beyond the “good” and “evil” of stability values in organizational culture for managerial innovation: the crucial role of management controls. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1363-1404. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00338-3>
- Jessani, Z., & Harris, P. B. (2018). Personality, politics, and denial: Tolerance of ambiguity, political orientation and disbelief in climate change. *Personality and individual differences*, 131, 121-123. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.033>
- Jiang, F., Ananthram, S., & Li, J. (2018). Global mindset and entry mode decisions: Moderating roles of managers' decision-making style and managerial experience. *Management International Review*, 58(3), 413-447. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0348-0>
- Kail, E. G. (2011). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. *Harvard Business Review*. January, 6. <https://hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca>
- Keith, A. J., & Ahner, D. K. (2019). A survey of decision making and optimization under uncertainty. *Annals of Operations Research* 300, 319-353. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10479-019-03431-8>
- King, E., & Badham, R. (2018). Leadership in uncertainty. *Organizational Dynamics* 48, 1-15. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.005>
- Kim, Y., Kang, M., Lee, E., & Yang, S. U. (2019). Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organization relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45(3), 1-17. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.010>
- Klessova, S., Thomas, C., & Engell, S. (2020). Structuring inter-organizational R&D projects: Towards a better understanding of the project architecture as an interplay between activity coordination and knowledge integration. *International Journal of Project Management*, 38(5), 291-306. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.008>
- Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J., & Gemünden, H. G. (2020). Project portfolio management information systems' positive influence on performance—the importance of process maturity. *International journal of project management*, 38(4), 229-241. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.05.001>
- Kovacic, Z., & Di Felice, L. J. (2019). Complexity, uncertainty and ambiguity: Implications for European Union energy governance. *Energy Research & Social Science*, 53, 159-169. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.03.005>
- Li, C., Turmunkh, U., & Wakker, P. P. (2019). Social and strategic ambiguity versus betrayal aversion. *Games and Economic Behavior*, 123, 272-287. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.geb.2020.07.007>
- Lima, M. (2020). Smarter organizations: insights from a smart city hybrid framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1281-1300. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00690-x>
- Lo, J. Y., Nag, R., Xu, L., & Agung, S. D. (2020). Organizational innovation efforts in multiple emerging market categories: Exploring the interplay of opportunity, ambiguity, and socio-cognitive contexts. *Research Policy*, 49(3), 1-19. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103911>



- Lopez, E., & Gonzalez, M. (2020). The role of attitudes and tolerance of ambiguity in explaining consumers' willingness to pay for organic wine. *Journal of Cleaner Production*, 257, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120601>
- Lund, A. K. (2019). Leading knowledge-workers through situated ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101060>
- Lyons, M., Bartlett, J., & McDonald, P. (2016). Corporate social responsibility in junior and mid-tier resources companies operating in developing nations—beyond the public relations offensive. *Resources Policy*, 50, 204-213. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resourpol.2016.10.005>
- Manders, T. T., Wiecezorek, A. A., & Verbong, G. G. (2020). Complexity, tensions, and ambiguity of intermediation in a transition context: The case of Connecting Mobility. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 183-208. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.01.011>
- Marin, A., Dass, M., & Boal, K. (2019). Critic-buyer effects on valuation of ambiguously appraised products. *Journal of Business Research*, 103, 45-55. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.009>
- Metzger, O., & Spengler, T. (2019). Modeling rational decisions in ambiguous situations: a multi-valued logic approach. *Business Research*, 12(1), 271-290. Doi: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0087-5>
- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2020). Stakeholder Engagement, Knowledge Problems and Ethical Challenges. *Journal of Business Ethics* 173, 1-20. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04550-0>
- Minciu, M., Berar, F. A., & Dima, C. (2019). The Opportunities And Threats In The Context Of The VUCA World. In *Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*, 13(1), pp. 1142-1150. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Mohanta, B., Nanda, P., & Patnaik, S. (2020). Management of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) Using machine learning techniques in industry 4.0 paradigm. In *New Paradigm of Industry 4.0*. Springer, Cham, 64. 180. Doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-25778-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-25778-1_1)
- Moses, J. & Lyness, K. (1990). Leadership behavior in ambiguous environments. In Clar y Clark (Eds.), *Measure of leadership* 3, 327-335.
- Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keeyes, L. A., Aldrich, D. P., & Linkov, I. (2020). Resilience and projects: An interdisciplinary crossroad. *Project Leadership and Society*, 1, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2020.100001>.
- Nijssen, E. J., & Ordanini, A. (2020). How important is alignment of social media use and R&D—Marketing cooperation for innovation success?. *Journal of Business Research*, 116, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.056>
- Ning, Y. (2018). Impact of quality performance ambiguity on contractor's opportunistic behaviors in person-to-organization projects: The mediating roles of contract design and application. *International journal of project management*, 36(4), 640-649. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.008>
- Oesch, L. (2017). The refugee camp as a space of multiple ambiguities and subjectivities. *Political Geography*, 60, 110-120. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.polgeo.2017.05.004>
- Ohkuwa, Y., Ezawa, Y., & Faizal, M. (2020). Operator ordering ambiguity and third quantization. *Annals of Physics*, 414, 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.aop.2020.168072>
- Pelletier, A., Orr, J. M., Bernard, J. A., & Mittal, V. A. (2018). Social reward processing: A biomarker for predicting psychosis risk?. *Schizophrenia research*, 226, 129-137 Doi: <https://doi.org/10.1016/j.schres.2018.07.042>
- Plagerson, S., Patel, L., Hochfeld, T., & Ulriksen, M. S. (2019). Social policy in South Africa: Navigating the route to social development. *World Development*, 113, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.08.019>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.454>
- Ponsiglione, C., Cannavacciuolo, L., Primario, S., Quinto, I., & Zollo, G. (2019). The ambiguity of natural language as resource for organizational design: A computational analysis. *Journal of Business Research*, 129, 654-665.



Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.052>

- Ptaszynski, M., Masui, F., & Ishii, N. (2019). A method for automatic estimation of meaning ambiguity of emoticons based on their linguistic expressibility. *Cognitive Systems Research*, 59, 103-113. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2019.09.022>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Qureshi, M. N., & Butt, T. (2020). Managing the ambiguity of the trainee and the trainer. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 8, 82-86. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2020.01.005>
- Riis, E., Hellström, M. M., & Wikström, K. (2019). Governance of Projects: Generating value by linking projects with their permanent organisation. *International Journal of Project Management*, 37(5), 652-667. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.005>
- Ríos, N. A., Toro, J. P., Pérez, G., Mandiola, M., & Espejo, A. (2018). ¿ Estudios Organizacionales en Chile? Entre la parcelación, la ambigüedad y las racionalidades en disputa. *Psicoperspectivas*, 17(3), 87-100. Doi: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1294>
- Rodríguez, R., Ortiz, I., Díaz, V., & Lozano, S. (2020). Applying the strategic prospective approach to project management in a development project in Colombia. *International Journal of Project Management*, 38(8), 534-547. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.003>
- Ruan, X., & Zhang, J. E. (2020). Ambiguity on uncertainty and the equity premium. *Finance Research Letters*, 38, 1-8. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101429>
- Ruei Fu, J., Wei Lu, I., Chen, J., & Farn, C.-K. (2020). Investigating consumers' online social shopping intention: An information processing perspective. *International Journal of Information Management*, 54, 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102189>
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). The impact of entrepreneurship orientation on project performance: A machine learning approach. *International Journal of Production Economics*, 226, 1-14. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107621>
- Sasse, L., Bachmann, C., & Habisch, A. (2018). Managing tensions in corporate sustainability through a practical wisdom lens. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 53-66. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3994-z>
- Schmidt, S., & von der Oelsnitz, D. (2020). Innovative business development: identifying and supporting future radical innovators. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2, 9-21. Doi: <https://doi.org/10.1365/s42681-020-00008-z>
- Schröder, D. (2020). Real options, ambiguity, and dynamic consistency—A technical note. *International Journal of Production Economics*, 229, 1-3. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107772>
- Seow, P. S., Pan, G., & Koh, G. (2019). Examining an experiential learning approach to prepare students for the volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) work environment. *The International Journal of Management Education*, 17(1), 62-76. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.12.001>
- Skovgaard K. T., van Tatenhove, J., Nielsen, H., & Vammen Larsen, S. (2020). An ocean of ambiguity in Northern European marine spatial planning policy designs. *Marine Policy*, 119, 1-10. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104063>
- Smith, K. K., & Haggerty, J. H. (2020). Exploitable ambiguities & the unruliness of natural resource dependence: Public infrastructure in North Dakota's Bakken shale formation. *Journal of Rural Studies*, 80, 13-22. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.05.006>
- Song, C., Park, K. M., & Kim, Y. (2020). Socio-cultural factors explaining technology-based entrepreneurial activity: Direct and indirect role of social security. *Technology in Society*, 61, 1-9. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101246>
- Tessore, C., & Petrella, C. (2020). Estrategias para Crisis Emergentes en el Siglo XXI. La necesidad de un replanteo de la valoración de riesgos. Rol emergente de la Prospectiva aplicada en los contextos VUCA. *Sintesis*, 21,



1-39

- Vagnani, G., Gatti, C., & Proietti, L. (2019). A conceptual framework of the adoption of innovations in organizations: a meta-analytical review of the literature. *Journal of Management and Governance*, 23(4), 1023-1062. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09452-6>
- Viale, A. M., Giannetti, A., & Garcia-Feijoó, L. (2020). The stock market's reaction to macroeconomic news under ambiguity. *Financial Markets and Portfolio Management*, 34(1), 65-97. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11408-019-00342-3>
- Walker, D. H., Davis, P. R., & Stevenson, A. (2016). Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 180-190. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.001>
- Wang, S., Eva, N., Newman, A., & Zhou, H. (2020). A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 1-22. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09714-0>
- Watts, N., & Scales, I. R. (2020). Social impact investing, agriculture, and the financialisation of development: Insights from sub-Saharan Africa. *World Development*, 130, 1-11. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104918>
- Westermarck, Å., & Borell, K. (2018). Human service siting conflicts as social movements. *Geoforum*, 94, 107-109. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.05.017>
- Wiesenberg, M., & Tench, R. (2020). Deep strategic mediatization: Organizational leaders' knowledge and usage of social bots in an era of disinformation. *International Journal of Information Management*, 51, 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102042>
- Xiong, W., Gao, X., He, Z., Yu, H., Liu, H., & Zhou, X. (2020). Affective evaluation of others' altruistic decisions under risk and ambiguity. *NeuroImage*, 218, 1-17. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2020.116996>
- Zhao, K., & You, Z. (2019). Isomorphism, diversification, and strategic ambiguity: goal setting of Chinese higher education institutions in the Double World-Class Project. *Higher Education Policy*, 1, 1-20. Doi: <https://doi.org/10.1057/s41307-019-00168-8>

Correo electrónico: [dyordoneza@unicatolica.edu.co](mailto:dyordoneza@unicatolica.edu.co)