



# TEORÍA DE LA PARADOJA: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO

## *Paradox Theory: A Bibliometric Study*

César Lugo Valdez

Universidad de Guadalajara, México.

[cesar.lugo2225@alumnos.udg.mx](mailto:cesar.lugo2225@alumnos.udg.mx)

<https://orcid.org/0009-0006-9878-6989>

Moisés Alejandro Alarcón Osuna

Departamento de Estudios Regionales INESER, Universidad de Guadalajara, México.

[moises.alarcon@ucea.edg.mx](mailto:moises.alarcon@ucea.edg.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-3713-0565>

**Cómo Citar:** Lugo Valdez, C., Alarcón Osuna, M. (2025). Teoría de la paradoja: un estudio bibliométrico. *Momboy* (25), 468-485. <https://doi.org/10.70219/mby-252025-417>

### RESUMEN

La teoría de la paradoja ha adquirido creciente relevancia en los estudios de gestión e innovación debido al incremento de tensiones organizacionales propias de entornos complejos y dinámicos. Aunque la literatura evidencia un crecimiento sostenido, especialmente en Estados Unidos y Europa, persisten vacíos significativos en su aplicación al desarrollo de nuevos productos y en contextos latinoamericanos. Este estudio bibliométrico tiene como objetivo identificar tendencias, enfoques predominantes, vacíos y oportunidades de investigación en torno a la teoría de la paradoja en el ámbito organizacional, respondiendo a quiénes investigan, cómo lo hacen y desde qué contextos geográficos. Para ello, se realizó una búsqueda avanzada en Web of Science (WoS) utilizando los términos “paradox theory”, “paradoxical mentality” y “paradoxical tension”, refinados por categorías vinculadas a gestión e innovación. La muestra final comprendió 314 documentos publicados entre 1991 y 2025, provenientes de 152 fuentes, los cuales fueron analizados mediante el paquete Bibliometrix/Biblioshiny en R para generar indicadores, redes y clústeres bibliométricos. Los resultados muestran una tasa de crecimiento anual del 6.68% en la producción científica, concentrada principalmente en países anglosajones. Autores como Lewis, Smith y Clegg destacan por su influencia, mientras que las revistas de gestión y estudios organizacionales concentran las publicaciones centrales. El análisis de co-ocurrencia revela dos clústeres principales: uno orientado a modelos y gestión, y otro vinculado a innovación, exploración y tensiones. Predominan los enfoques cualitativos y los estudios de caso organizacional. Se identifican

Recibido	Revisado	Aceptado
15/10/2025	20/11/2025	17/12/2025



vacíos relevantes en la aplicación empírica de la paradoja al desarrollo de nuevos productos, la creatividad aplicada y las demandas contradictorias del mercado, así como una marcada subrepresentación de América Latina. Se concluye que, si bien la teoría de la paradoja constituye una lente consolidada para explicar tensiones organizativas e impulsar la innovación, resulta necesario ampliar la investigación hacia mercados emergentes y enfoques centrados en productos, clientes y creatividad.

**Palabras clave:** Teoría de la paradoja, mentalidad paradójica, tensión paradójica, gestión e innovación.

### ABSTRACT

Paradox theory has gained increasing relevance in management and innovation studies due to the rise of organizational tensions inherent in complex and dynamic environments. Although the literature shows sustained growth—particularly in the United States and Europe—significant gaps remain in its application to new product development and in Latin American contexts. This bibliometric study aims to identify research trends, dominant approaches, gaps, and opportunities related to paradox theory in the organizational field, addressing who has studied it, how it has been studied, and from which geographical contexts. An advanced search was conducted in the Web of Science (WoS) database using the terms “paradox theory,” “paradoxical mentality,” and “paradoxical tension,” refined by management and innovation categories. The final sample consisted of 314 documents published between 1991 and 2025 from 152 sources, which were analyzed using the Bibliometrix/Biblioshiny package in R to generate indicators, networks, and bibliometric clusters. The results reveal an annual growth rate of 6.68% in scientific production, concentrated mainly in Anglo-Saxon countries. Authors such as Lewis, Smith, and Clegg stand out as the most influential, while management and organizational journals host the core publications. Co-occurrence network analysis identifies two main clusters: one focused on models and management, and another related to innovation, exploration, and tensions. Qualitative approaches and organizational case studies predominate. Relevant gaps are identified in the empirical application of paradox theory to new product development, applied creativity, and contradictory market demands, as well as a marked underrepresentation of Latin America. The study concludes that while paradox theory is a well-established lens for explaining organizational tensions and fostering innovation, further research is needed in emerging markets and in product-, customer-, and creativity-centered perspectives.

**Keywords:** Paradox theory, paradoxical mindset, paradoxical tension, management, and innovation.

### Introducción

El desarrollo de este estudio bibliométrico tiene el objetivo de abordar las comprensiones sobre las explicaciones e interpretaciones que los teóricos e investigadores han construido sobre la comprensión de la paradoja (como objeto de estudio), favoreciendo la identificación de tendencias y de vacíos de conocimiento, propiciando el planteamiento de perspectivas y líneas de trabajo en el campo objeto de estudio argumenta (Londoño et al., 2014).

Este estudio bibliométrico resulta pertinente en un momento en que las organizaciones enfrentan dilemas complejos y contradictorios relacionados con la innovación, la sostenibilidad y la transformación digital. Como se observa en la tabla 1

confirman que la literatura sobre la teoría de la paradoja ha crecido a una tasa anual de 6.68% entre 1991 y 2025, lo que evidencia su relevancia académica en la gestión e innovación empresarial. Sin embargo, este desarrollo se concentra principalmente en contextos de Estados Unidos y Europa, dejando un vacío de conocimiento en América Latina, donde los entornos socioeconómicos y culturales se caracterizan precisamente por la coexistencia de tensiones estructurales: crecimiento económico vs desigualdad social, innovación tecnológica vs rezago digital, competitividad global vs sostenibilidad ambiental, y libre comercio vs imposición arancelaria.

En el plano social, la teoría de la paradoja ofrece un marco útil para analizar los retos de las empresas latinoamericanas, que deben equilibrar eficiencia y resiliencia frente a crisis recurrentes (políticas, económicas o sanitarias) y responder a consumidores cada vez más conscientes de las sustentables. Desde la perspectiva académica, la incorporación de un análisis bibliométrico centrado en la teoría de la paradoja en América Latina no solo enriquece el debate global, sino que también abre oportunidades para desarrollar marcos interculturales que reconozcan la diversidad social, cultural y económica de la región. En particular, los estudios de innovación en contextos latinoamericanos pueden contribuir a ampliar la teoría más allá de las lógicas empresariales dominantes, integrando saberes locales, prácticas comunitarias y visiones alternativas de desarrollo sustentables.

En la presente investigación se pretende responder a las interrogantes: ¿Qué tanto se ha investigado?, ¿Quiénes han investigado?, ¿Qué vacíos existen?, ¿Qué logros se han conseguido?, ¿Desde qué dimensiones?, ¿Qué aspectos faltan por abordar? De este modo, el presente trabajo no solo contribuye a la literatura académica internacional al visibilizar vacíos y nuevas líneas de investigación, sino que también aporta valor social y regional, al ofrecer herramientas analíticas para empresas, universidades y gobiernos latinoamericanos gestionen de manera creativa y efectiva las tensiones paradójicas que enfrentan en sus procesos de innovación.

## Revisión de literatura

Hace más de 60 años, Leon Festinger en su libro “Teoría de la disonancia cognitiva”, introduce en la literatura de Psicología la aplicación frecuente sobre gestión, para explicar y predecir la naturaleza motivacional de la disonancia en la producción de cambios de actitud y comportamiento en la toma de decisiones gerenciales, y el contexto organizacional más amplio (Hinojosa et al., 2017). Sin embargo, la aplicabilidad de la disonancia puede ser llevada a otras áreas de las organizaciones, en específico a la innovación, considerando las necesidades o problemáticas de los clientes o usuarios sobre los productos ofertados por las organizaciones, ya que en ocasiones existen necesidades insatisfechas o surgimientos de nuevos mercados con necesidades específicas, por tanto las empresas deben tener la capacidad de conocer, para solventar estas necesidades mismas que se pueden presentar a manera de contradicciones.

Es aquí donde se encuentra una posibilidad de aplicación de la disonancia para generar innovaciones de productos o procesos que atienda a estas demandas paradójicas. Revisando literatura en la Web of Science (WoS) no se encontró documentos que relacionen la disonancia cognitiva con la innovación, o el desarrollo de ideas, concepto o productos nuevos. Es aquí donde se encuentra el principal vacío de conocimiento, ya que los científicos se han limitado en la aplicación de la teoría de la

disonancia solo en el comportamiento humano dentro de las organizaciones y no en el comportamiento o necesidades de los mercados, existentes o nuevos.

El término con el que la comunidad científica se acerca a la teoría de la disonancia cognitiva es la teoría de la paradoja. Rosso (2014) menciona que las investigaciones sobre la creatividad en las organizaciones han revelado una variedad de paradojas importantes que parecen fundamentales para la naturaleza misma de la creatividad. Koch et al. (2023), comentan que las industrias creativas contienen paradojas porque surgen tensiones conflictivas entre el mercado y la organización. Cunha et al. (2023) agrega que recientemente se ha reconocido que la integración de paradojas, (es decir tensiones interdependientes pero contradictorias como la estabilidad y el cambio, el aprendizaje y el desempeño, o el individuo y el colectivo), es una fuente de sinergia y ventaja competitiva; Cuando se manejan adecuadamente, las paradojas pueden promover innovación.

Pascucci et al. (2024) en su artículo "*capacidades dinámicas basadas en el conocimiento para gestionar tensiones paradójicas en la innovación ...*" cuyo objetivo fue comprender las tensiones paradójicas que surgen de la innovación en modelos de negocio circular y cómo superarlas mediante el desarrollo de un marco teórico basado en dos corrientes teóricas. La primera, para dar una guía sobre las contradicciones a menudo "*invisibles*" generadas por la implementación en la transformación del modelo de negocio; y, la segunda, la teoría de la capacidad dinámica que puede contribuir a la investigación de cómo gestionar estas contradicciones. Shu (2022) sobre la teoría de la paradoja en la gestión postula que las paradojas, es decir, "*contradicciones persistentes entre elementos independientes*", son fenómenos presentes en todas partes en las organizaciones, que resultan en tensiones entre diversos aspectos que "*parecen lógicos de forma aislada, pero absurdos e irracionales cuando aparecen simultáneamente*".

## Método

Se realizó búsqueda en la web of Science en lo sucesivo WoS, la cual se accedió con la clave de alumno de la Universidad de Guadalajara y la contraseña otorgada por la misma institución, se seleccionó búsqueda avanzada, la sección de documentos, en buscar en: colección principal de la Web of Science, ediciones: todo, en búsqueda por campos, se seleccionó palabras claves del autor y se ingresó como el término "*teoría de la paradoja*" en inglés "paradox theory", agregando dos filas más con "and" como operador booleano palabras clave mentalidad paradójica ("paradoxical mentality" y tensiones paradójicas ("paradoxical tensions"), como se puede observar todos los términos entrecomillados para asegurar la búsqueda de las palabras unidas como un enunciado.. Excluyendo regiones de Pueblos de China. Se refinó la categoría por gestión, negocio, ingeniería industrial, ciencia y tecnología sostenible y verde, y ciencias económicas.

Con la información arrojada por esta búsqueda y el programa R Core Team, (2023). "*El análisis bibliométrico se realizó utilizando Biblioshiny, la interfaz web de Bibliometrix*" (Aria & Cuccurullo, 2017)."

## Resultados

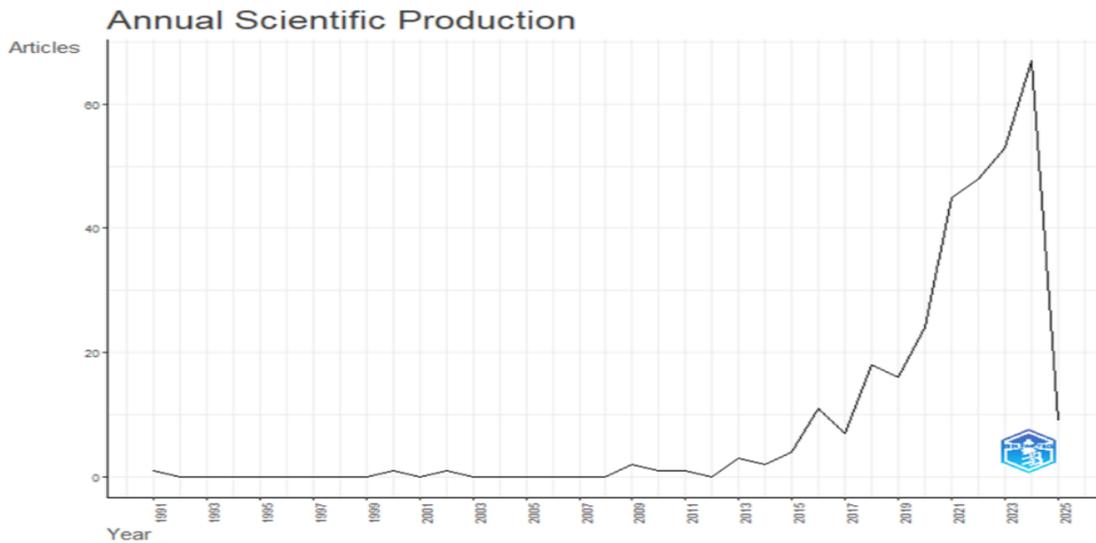
En un intervalo de tiempo de 1991 al 2025, se encontraron 314 documentos, con una tasa anual de crecimiento del 6.68%, la edad media del documento es de casi 4 años, promedio de citas por documento es de 41.31. En cuanto a la producción científica por año. A partir del año 2000, inicio el incremento de documentos el cual ha sido sostenido hasta el 2025, lo que indica que existe interés y desarrollo de la teoría de la paradoja por

la comunidad científica, sobre todo en los últimos cinco años, lo que indica la pertinencia de la investigación del tema.

**Tabla 1.**  
Resultados de bibliométrico WoS

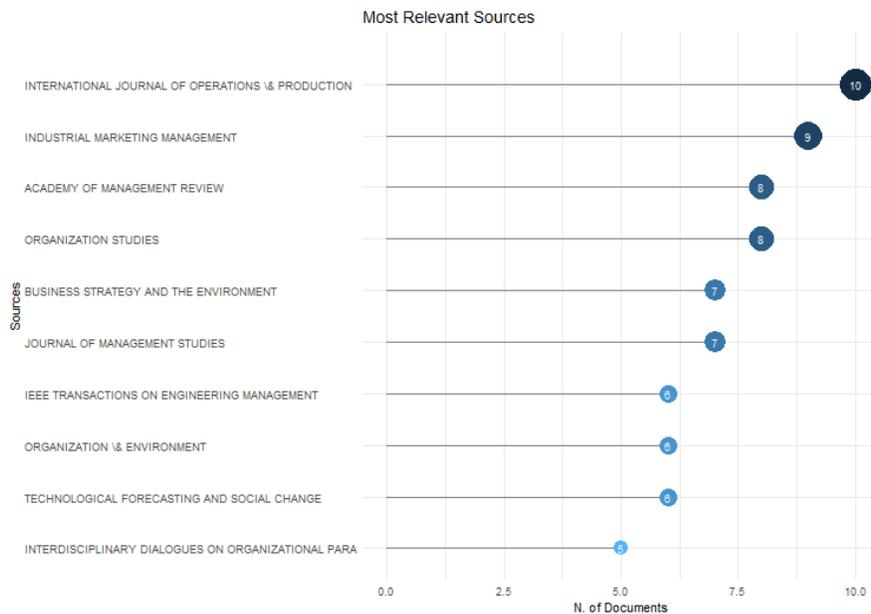
Descripción	Resultados
INFORMACIÓN PRINCIPAL SOBRE LOS DATOS	
Intervalo de tiempo	1991:2025
Fuentes (revistas, libros, etc.)	152
Documentos	314
Tasa de crecimiento anual %	6.68
Edad promedio de los documentos	3.93
Promedio de citas por documento	41.31
Referencias	19131

*Nota: Resultados de bibliométrico basado en datos extraídos de WoS.*



**Gráfico 1.**  
Producción científica anual sobre tema Teoría de la paradoja  
*Nota: Resultados de bibliométrico basado en datos extraídos de WoS.*

## Teoría de la paradoja: un estudio bibliométrico

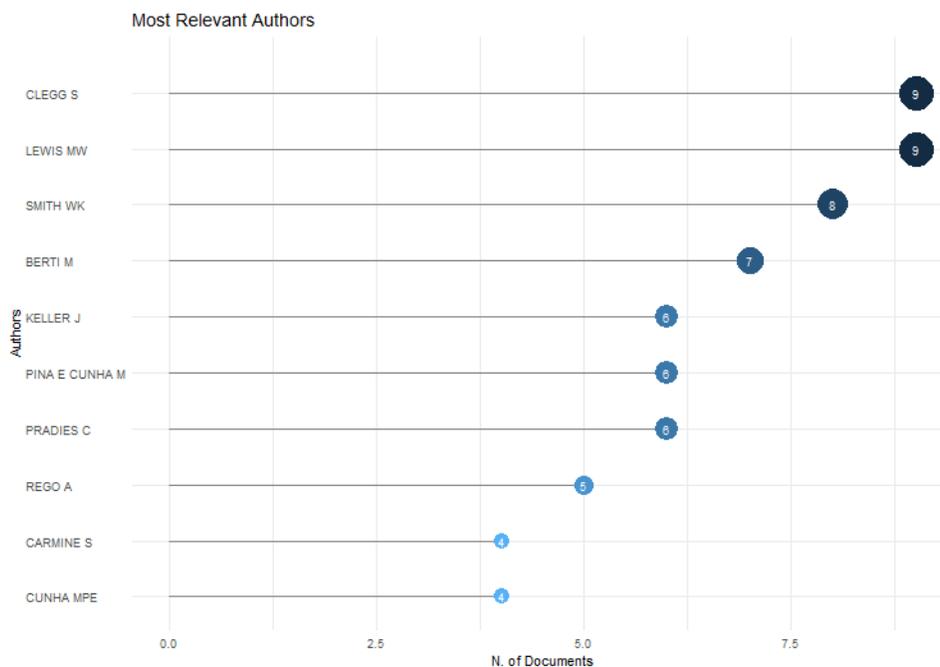


**Gráfico 2.**

Revistas más relevantes que abordan tema teoría de la paradoja.

*Nota: Revistas más relevantes basado en datos extraídos de WoS.*

Las revistas de negocios enfocadas en operación, producción, gestión, organización y negocios son las que aparecen con mayor relevancia en la publicación de teoría de la paradoja.

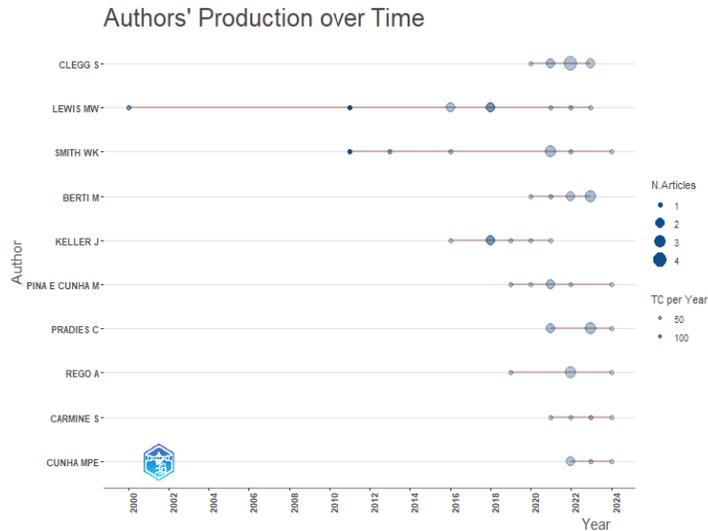


**Gráfico 3.**

Autores más relevantes que abordan tema teoría de la paradoja.

*Nota: Revistas más relevantes basado en datos extraídos de WoS.*

Entre los autores más sobresalientes que abordan el tema de la teoría de la paradoja, se encuentra Clegg R., seguido por Lewis M. y Smith W. Con números de publicaciones muy cercanos entre ellos.



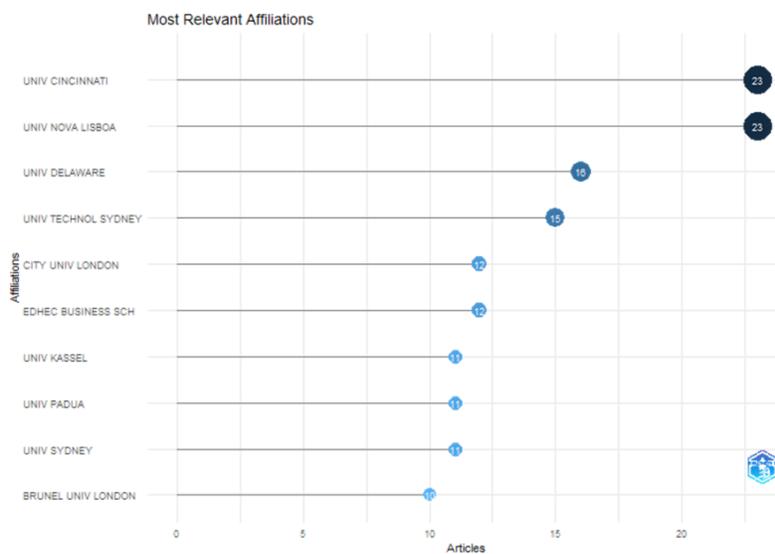
**Gráfico 4.**

Producción en el tiempo de publicaciones por autor sobre teoría de la paradoja.

*Nota: Producción en el tiempo de publicaciones por autor basado en datos extraídos de WoS.*

474

Sobresale Lewis M., como el autor con publicaciones con más tiempo publicando siendo desde el año 2000 al 2023, seguido de Smith W. quien ha publicado desde el año 2010 a la fecha, en primer lugar, aunque con un periodo más corto desde el 2019 a la fecha con un mayor número de artículos.



**Gráfico 5.**

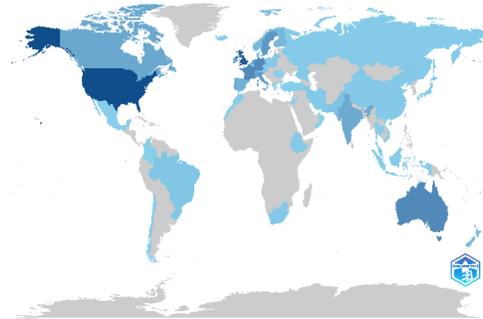
Afiliaciones más relevantes sobre teoría de la paradoja.

*Nota: Producción en el tiempo de publicaciones por autor basado en datos extraídos de WoS.*

La Universidad de Cincinnati encabeza la lista como la afiliación más relevante junto con la Universidad Nova de Lisboa, cómo las dos más importantes.

Country Scientific Production

region	Freq
USA	150
UK	136
FRANCE	79
AUSTRALIA	78
GERMANY	76
SWEDEN	61
ITALY	56
NETHERLANDS	47
PORTUGAL	44

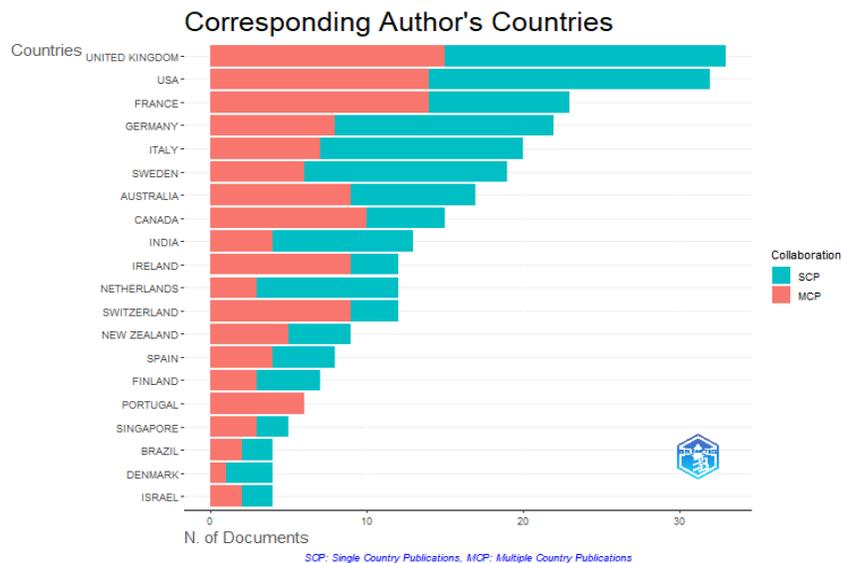


**Grafico 6.**

Producción científica por país.

*Nota: Producción por país basado en datos extraídos de WoS. "El análisis bibliométrico se realizó utilizando Biblioshiny, la interfaz web de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017)."*

Sobresale Estados Unidos como el país con mayor producción científica en el tema de la teoría de la paradoja, en segundo lugar, se encuentra muy de cerca Reino Unido, donde los tres países que les siguen presentan una producción por mitad siendo Francia, Australia y Alemania. Encabezan el top cinco de la producción científica por país.

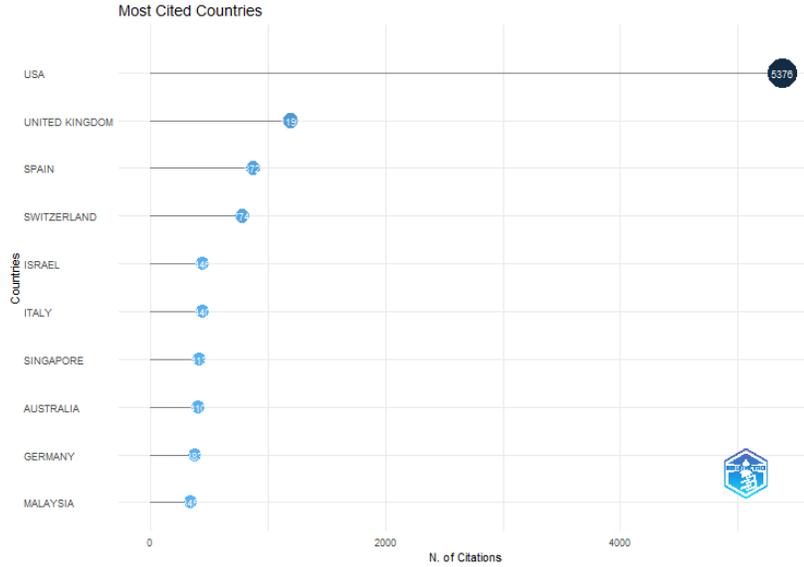


**Gráfico 7.**

Correspondencia de autores por país

*Nota: Correspondencia de autor por país basado en datos extraídos de WoS.*

*Destaca Reino Unido con 33 artículos, seguido por Estados Unidos con 32 y en tercero y cuarto lugar Francia con 23 y Alemania con 22 respectivamente*

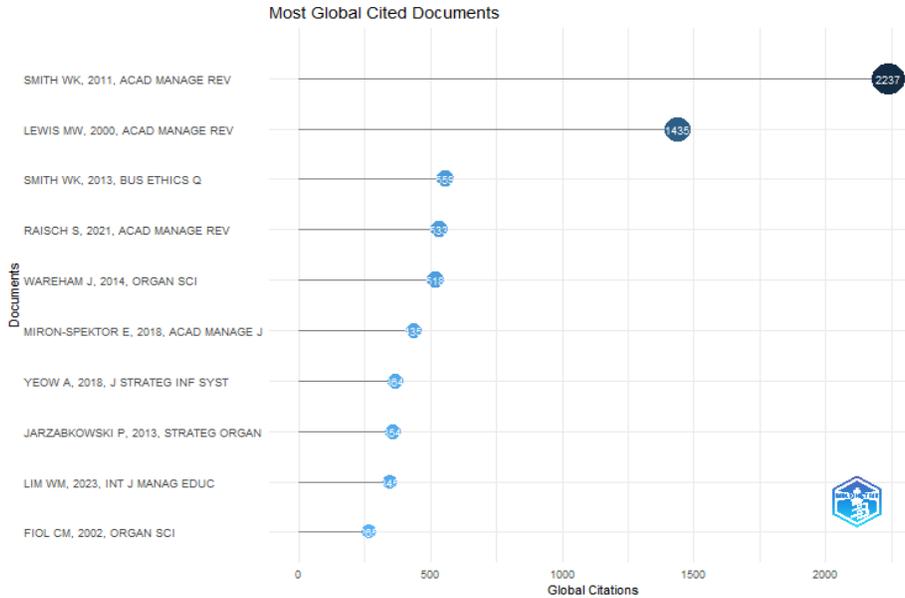


**Gráfico 8.**

Países más citados

*Nota: Países más citados basado en datos extraídos de WoS.*

Estados Unidos con 5376 citas se destaca como el país en la primera posición, seguido por Reino Unido con 1199 citas y en tercer lugar España con 872 citas.



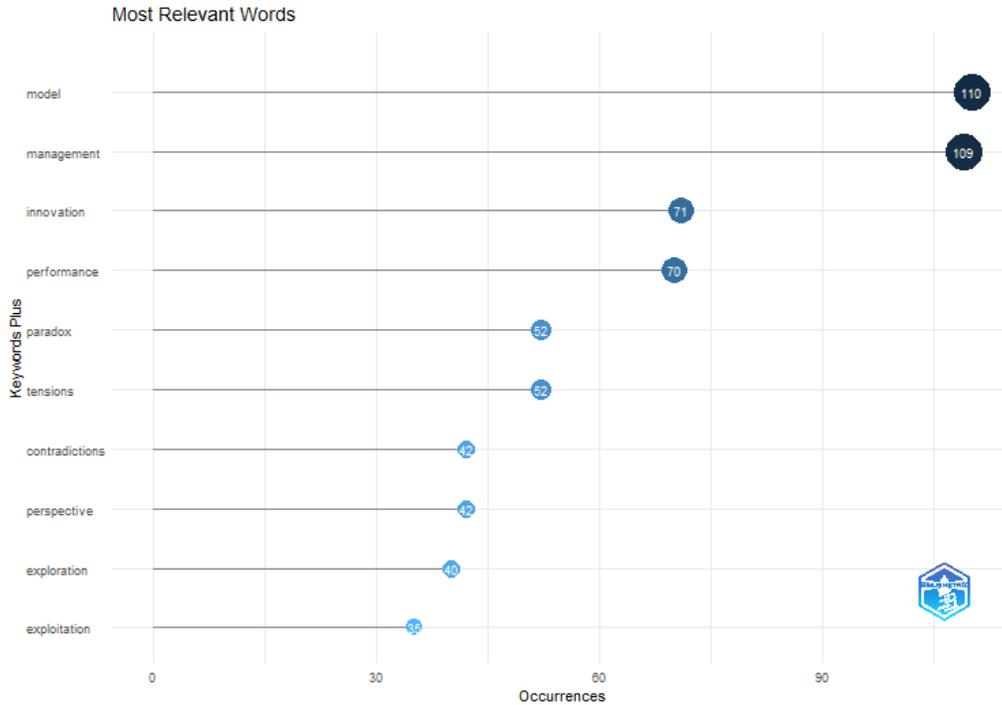
**Gráfico 9.**

Documentos más citados a nivel mundial

*Nota: Documentos más citados a nivel mundial basado en datos extraídos de WoS.*

Sobresalen las dos primeras posiciones pertenecientes a la revista academia de gestión, con los dos autores que más han publicado siendo Smith WK y Lewis MW.

## Teoría de la paradoja: un estudio bibliométrico

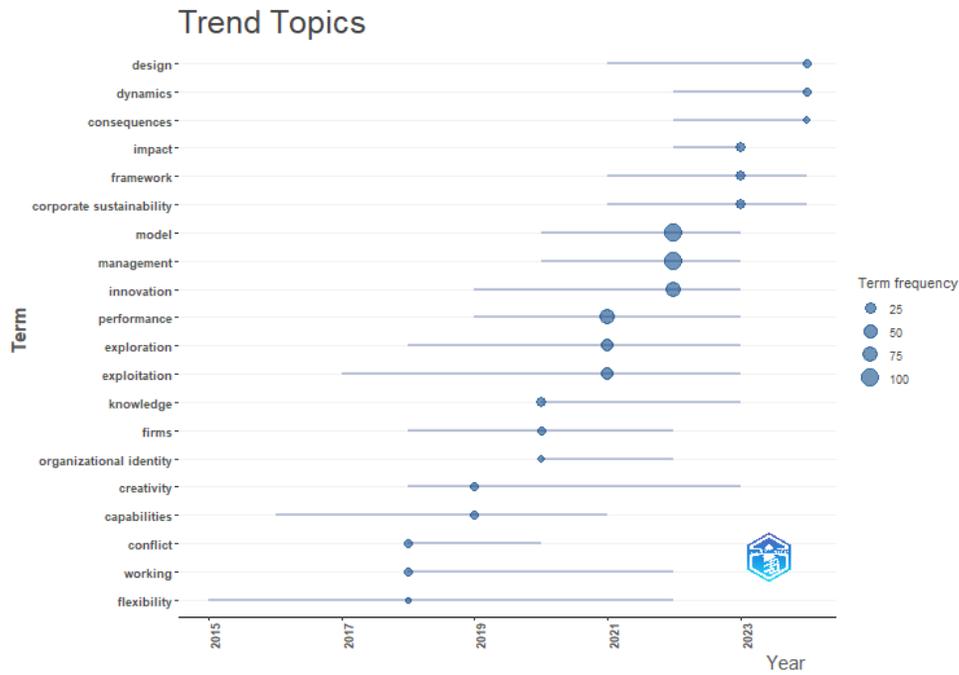


### Gráfico 10.

Palabras más relevantes y nube

*Nota: Palabras más relevantes y nube basado en datos extraídos de WoS. "El análisis bibliométrico se realizó utilizando Biblioshiny, la interfaz web de Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017)."*

Sin dejar de mencionar las dos primeras palabras más relevantes siendo modelo con 110 ocurrencias y administración con 109 ocurrencias, las siguientes cinco palabras son directamente las relacionadas con la innovación, actuación, paradoja, tensión y contradicción.



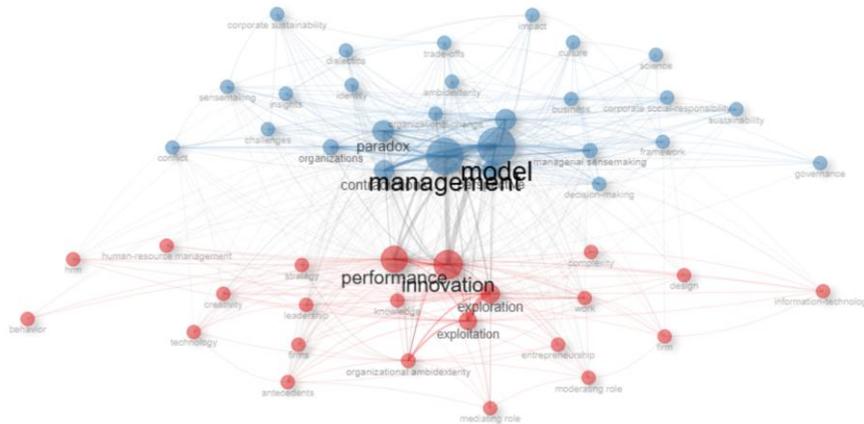
**Gráfico 11.**

Temas de actualidad

*Nota: Temas de actualidad basado en datos extraídos de WoS.*

478

Sin duda los temas más actuales desde el año 2021 al 2025 son diseño, dinámicos, estructura y sostenibilidad corporativa con una frecuencia menor de 25, mientras que modelo, administración son las palabras con mayor frecuencia entre los años 2020 al 2023; e innovación y actuación con la segunda mayor frecuencia en los años 2019 al 2023.

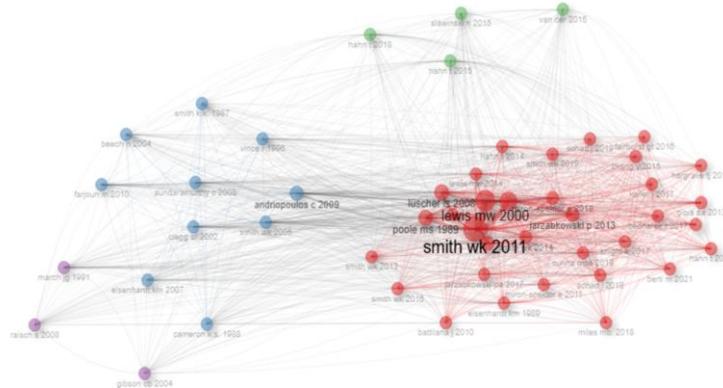


**Gráfico 12.**

Red de co-ocurrencia.

*Nota: Red de co-ocurrencia basado en datos extraídos de WoS.*

Se divide en dos clústeres el superior en color azul con intermediaciones más grandes y sus tres principales palabras son modelo (188.40), administración (154.79) y paradoja (45.54), en tanto el segundo clúster en color rojo, con intermediaciones en tamaño intermedio se encuentran las palabras actuación (119.53), innovación (80.15) y exploración (18.81) como las tres principales del bloque ubicado en la parte inferior.

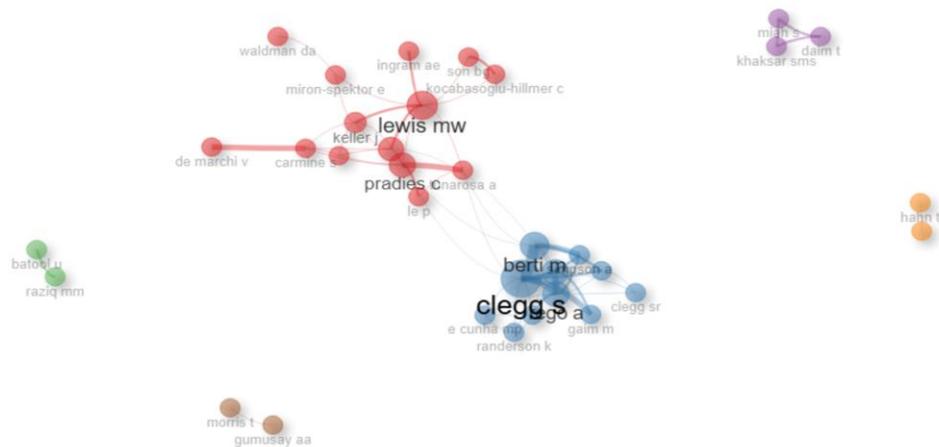


**Gráfico 13.**

Red de co-citación

*Nota: Red de co-citación basado en datos extraídos de WoS.*

Se reconocen cuatro clústeres, el primero en color rojo y más amplio esta liderado por autores como Smith WK 2011, Lewis MW 2000 y Schad J 2016. El segundo clúster coloreado en azul esta liderado por Andriopoulos C 2009, Smith WK 2005 y Clegg SR 2002. Siendo los clústeres tres y cuatro los más pequeños liderado por Hahn T 2015 y March JG 1991 respectivamente.

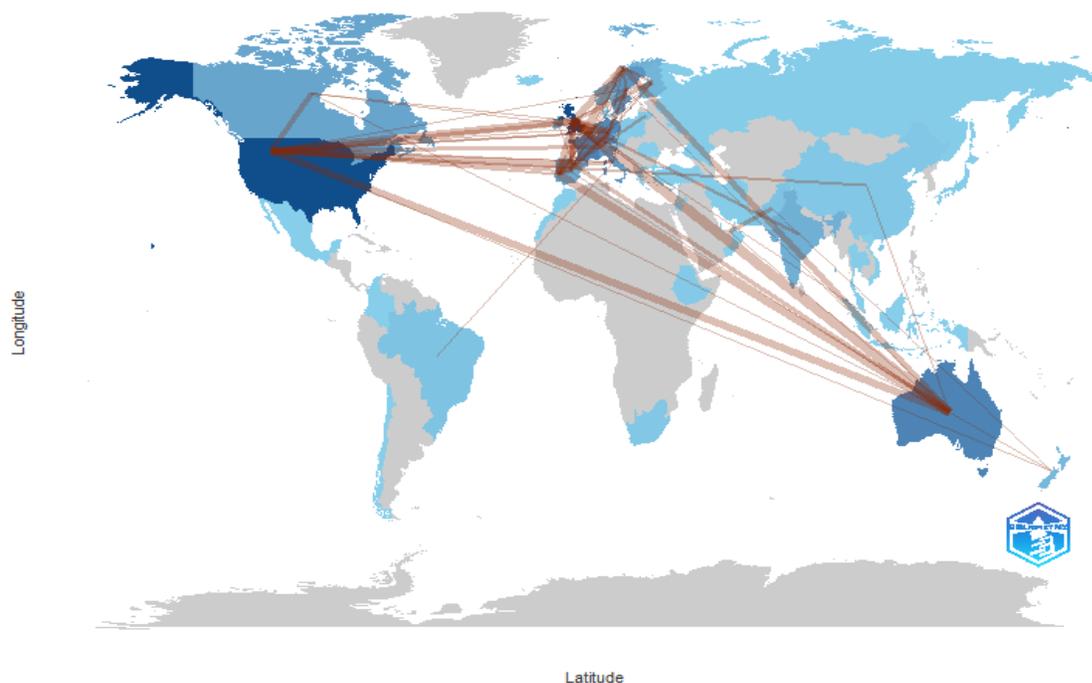


**Gráfico 14.**

## Red de colaboración

*Nota: Red de colación basado en datos extraídos de WoS.*

Resultando seis clústeres de redes de colaboración en color rojo liderado por Lewis MW con catorce integrantes, el segundo clúster liderado por Clegg S con once integrantes, el tercer, cuarto, quinto y sexto clúster con dos integrantes cada uno.



### Gráfico 15.

Mapa mundial de colaboración de los países.

*Nota: Red de colación basado en datos extraídos de WoS.*

La mayor frecuencia de colaboración se da entre países europeos con norte América y Australia, cabe mencionar que, aunque México es iluminado con incidencia muy baja, solo menciona en la tabla colaboración con Canadá.

## Resultados y discusión

¿Quiénes hablan de teoría de la paradoja en la gestión y los negocios?

A pesar de la amplia atención a la lente paradójica en los últimos años, la investigación empírica en el contexto de desarrollo de nuevos productos es bastante escasa. Yuxtaponiendo la teoría de la paradoja y la literatura conceptual (Shu, 2022), realiza un estudio con el objetivo de examinar cómo los gerentes y las empresas perciben y responden a las tensiones paradójicas que surgen del desarrollo de nuevos productos sostenibles. Dada la escases de investigaciones existentes, el estudio que realiza utiliza un enfoque cualitativo para analizar cómo la empresa automotriz (Toyota Motor Company) aborda las tensiones que surgen en el desarrollo de sus vehículos híbridos. El estudio revela cómo la dirección implemento estrategias de replanteamiento para abordar estas tensiones. Este estudio aporta al cuerpo de investigación sobre sostenibilidad a través de una lente paradójica y proporciona conocimientos empíricos y teóricos sobre la naturaleza

y el manejo de tensiones paradójicas en la búsqueda de la sostenibilidad, particularmente en el contexto de las actividades de innovación.

Por su parte Miron-Spektor et al. (2011), comentan que las organizaciones operan en entornos cada vez más complejos e inciertos y para tener éxito en tales entornos, las organizaciones requieren que sus miembros piensen creativamente e integren demandas conflictivas. Proponen que la adopción de marcos paradójicos (plantillas mentales que alientan a los individuos a reconocer y aceptar las contradicciones) aumenta la creatividad. Realizaron cuatro estudios de laboratorio planteando diferentes tareas creativas y diferentes manipulaciones para provocar marcos paradójicos, los participantes que adoptaron marcos paradójicos fueron más creativos que sus homólogos que no lo hicieron. Los resultados sugieren que la influencia positiva de los marcos paradójicos en creatividad se debe a la relación paradójica entre los elementos de la tarea y no simplemente a su activación conjunta, esta relación paradójica crea una sensación de conflicto en los individuos y mejora su capacidad para integrar las contradicciones, lo que a su vez aumenta la creatividad.

Abordan la paradoja que enfrentan las personas al buscar generar nuevas ideas y comprometerse a ofrecer procesos estandarizados en una industria creativa. Los autores exploran esta tensión para comprender mejor cómo se obtienen beneficios sinérgicos en la intersección de estas demandas en competencia. Realizando un estudio de caso longitudinal dentro de una organización de medios globales en el sector de las industrias creativas. Con datos derivados de observaciones, entrevistas con gerentes, instrumentos de encuesta administrados y documentación de archivo. En cuanto a los hallazgos los autores encuentran que las organizaciones creativas experimentan paradojas de exploración/explotación que están agrupadas en tres niveles: conocimiento, aprendizaje y motivación. Además, encuentran que los gerentes son capaces de responder a tensiones competitivas a través de procesos organizacionales que permiten la diferenciación/integración simultáneamente. Estas respuestas de gestión están respaldadas y sostenidas por formas organizativas tanto estructurales como contextuales. Los autores proporcionan una explicación teórica más clara de la paradoja en las organizaciones creativas al dar cuenta de las demandas en competencia para explorar y explotar a través de tensiones anidadas y amplían la comprensión de las respuestas de la administración a estas paradojas al mostrar cómo los administradores equilibran ambas demandas simultáneamente en lugar de acumularlas en el tiempo (Knight y Harvey, 2015).

Las paradojas son una parte inevitable de la vida laboral, comentan Calic Gordana y colaboradores. Lo inusual de intentar satisfacer simultáneamente imperativos contradictorios puede dar lugar a resultados creativos que satisfagan simultáneamente ambos imperativos al inducir la búsqueda y selección de soluciones novedosas y útiles. Sin embargo, hay pocos trabajos que intentan describir cómo las paradojas afectan la cognición y cuándo resulta en una mayor o menor creatividad. Para abordar esta cuestión, desarrollaron la teoría de la creatividad paradójica. La creatividad paradójica es el intento de un individuo de resolver creativamente una contradicción logrando satisfacer simultáneamente las demandas en cuestión. Implementaron la teoría en un modelo computacional, utilizando simulación para describir cómo las paradojas afectan el proceso cognitivo creativo y cómo estos procesos, a su vez resultan en grados mayores o menores de creatividad. Los resultados mostraron que la producción creativa mejora cuando las paradojas tienen un proceso equilibrado sobre los procesos cognitivos responsables de la capacidad de un individuo para buscar nueva información y su disposición a tolerar nuevas

ideas. Por lo tanto, los individuos con niveles básicos de cognición creativa tienen más probabilidades de sufrir consecuencias negativas en su desempeño creativo, como resultado de demandas contradictorias. Lo que, para estos individuos, las demandas contradictorias pueden producir más alternativas, lo que aumenta la incertidumbre y el tiempo para llegar a la comprensión (Calic y Helie, 2018).

Para el año siguiente con un equipo más número Calic Gordana junto con Shevchenko Anton, Ghasemaghahi Maryam, Bontis Nick, Tokcan Zeynep Ozmen, Helie Sebastián y Mosakowski Elaine. Comentan que la teoría de la paradoja existente sugiere que la adopción de marcos paradójicos, son plantillas mentales adoptadas por los individuos para aceptar las contradicciones, y dará como resultado un desempeño empresarial superior, lográndose a través del aprendizaje y la creatividad, fomentando la flexibilidad y la resiliencia, liberando el capital humano. Utilizando la base teórica existente como plataforma, en este nuevo artículo pretenden desarrollar una teoría más potente mediante una simulación computacional. Este artículo se basa en una simulación por computadora psicológicamente realista. Los hallazgos obtenidos sugieren que la relación entre los marcos paradójicos y la producción creativa no es monótona, al contrario del estudio anterior. De hecho, los resultados sugieren que los marcos paradójicos pueden reducir, en lugar de mejorar, la producción creativa, al menos en algunos casos. Esta nueva teoría describe una relación más completa entre los marcos paradójicos y la creatividad al tener en cuenta las diferencias subjetivas en cómo se experimentan los marcos paradójicos a lo largo de dos mecanismos cognitivos: diferenciación e integración (Calic et al., 2019).

Utilizando la literatura sobre paradojas, contradicciones y conflictos Smith y Tushman (2005) desarrollaron un modelo de gestión de contradicciones estratégicas que este asociado con la cognición paradójica donde los líderes superiores y/o sus equipos (a) articulan un marco paradójico, (b) diferencian entre la estrategia y la arquitectura, para el producto existente y para la innovación, y (c) la integración entre esas estrategias y arquitecturas. Sostienen además que el lugar de la paradoja en los equipos de alta dirección reside en el líder superior o en todo el equipo. Cinco años después, estos dos autores incorporan a Binns Andy, complementa que, a medida que el mundo se vuelve más global acelerado e hipercompetitivo, la ventaja competitiva depende cada vez más del éxito en la gestión de estrategias paradójicas, asociadas con tensiones contradictorias pero integradas. Identifican varios tipos de modelos de negocio complejo que las organizaciones deben adoptar si desean albergar estrategias paradójicas. La gestión eficaz depende de un liderazgo que pueda tomar decisiones dinámicas, generar compromiso tanto con visiones generales como con objetivos específicos, aprender activamente en múltiples niveles y abordar conflictos (Smith et al., 2010).

Andriopoulos, Gotsi y Lewis comentan que el desarrollo inicial de nuevos productos está lleno de tensiones que alimentan e inhiben la innovación. Según la teoría de la paradoja, las tensiones representan una dualidad, ya que provocan aprendizaje y creatividad o ansiedad y respuestas contraproducentes. Examinan la literatura existente sobre las tensiones en materia de innovación y su gestión. Con un estudio inductivo de cuatro años de duración en cinco consultorías en desarrollo de nuevos productos, en todas las empresas los equipos de desarrollo de nuevos productos de primera línea enmarcaron las tensiones de manera paradójica. Sin embargo, los equipos variaron en su enfoque regulatorio, lo que influyó en cómo aplicaron los marcos para abordar las tensiones. La teoría resultante postula la intensidad entre los impulsores cognitivos,

motivacionales y conductuales de la innovación. Y en sus resultados ofrecen tres contribuciones. El primero, este estudio amplió la comprensión de los antecedentes de la innovación en equipos y el desarrollo de nuevos productos. El segundo profundiza los conocimientos sobre la cognición del equipo y los marcos paradójicos. Y el tercero el marco teórico explica cómo las interacciones cognitivo motivacionales permiten comportamientos de afrontamiento que fomentan la innovación. La conclusión plantea implicaciones para la gestión y la investigación (Andriopoulos et al., 2018).

## **Conclusiones**

Las explicaciones e interpretaciones que los teóricos e investigadores, han contribuido a la creación y estructura de la teoría de la paradoja, ha centrado sus desarrollo e investigaciones en la gestión y liderazgo empresarial, las tendencias de estos temas han mostrado crecimiento los últimos 8 años.

Se han identificado las tendencias para la gestión de factor humano y desarrollo de liderazgo, para la formulación de estrategias a fin de obtén ventaja competitiva.

Existe vacíos de conocimiento en la aplicación de la teoría de la paradoja, la ideación y creatividad para el desarrollo de nuevos producto o procesos desde el enfoque del cliente, ya que también ellos manifiestas demandas contradictorias y las organizaciones deben tener las capacidades y micro fundamentos para poder atenderlas y de esta forma responder a los retos de estas necesidades aparentemente contradictorias.

En la investigación documental realizada para este estudio bibliométrico, se encontró que a la mayoría de los autores emplearon como método el cualitativo, bajo el mismo argumento de que son pocas las investigaciones al respecto, además de la utilización del estudio de caso. Por lo que será prudente modificar el primer planteamiento de metodología para esta tesis hacia una investigación cualitativa con estudio de caso.

Se recomienda mayor investigación sobre la aplicabilidad de la paradoja en las organizaciones tanto en demandas del mercado, procesos y gestión organización. Así como el estudio de la paradoja en regiones como Latinoamérica, debido a que son pocos o nulos las investigaciones sobre paradoja en las organizaciones en dicha región.

**Conflictos de interés:** Los autores declaran no tener conflictos de interés.

**Fuentes de Financiamiento:** Ninguna declarada.

## Referencias

- Andriopoulos, C., Gotsi, M., Lewis, M.W. & Ingram, A. (2018). Turning the sword: How NPD teams cope with front-end tensions. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), págs. 427-445. <https://doi.org/10.1111/jpim.12423>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Calic, G., & Helie, S. (2018). Creative sparks or paralysis traps? The effects of contradictions on creative processing and creative products. *Frontiers in Psychology*, 9, 1489. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01489>
- Calic, G., Helie, S., Bontis, N., & Mosakowski, E. (2019). Creativity from paradoxical experience: A theory of how individuals achieve creativity while adopting paradoxical frames. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 397-418. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0223>
- Cunha, M. P., Rego, A., & Simpson, A. V. (2023). Understanding pragmatic paradoxes: When contradictions become paralyzing and what to do about it. *Business horizons*, 66(4), 453-462. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.004>
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Hinojosa, A., Gardner, W., Walker, H., Cogliser, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199. <https://doi.org/10.1177/0149206316668236>
- Knight E., & Harvey, W. (2015). Managing the paradoxes of exploration and exploitation in creative organizations. *Management Decision*, 53(4), 809-827. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2014-0124>
- Koch, F., Hollen, M., Konrad, E., & Kock, A. (2023). Innovation in the creative industries: Linking the founder's creative and business orientation to innovation outcomes. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12554>
- Londoño, O., Maldonado, L., y Calderón, G. (2014). Guía para construir estado del arte. *International Corporation of Networks of Knowledge*. Directiva para la gestión del repositorio institucional del ministerio de educación del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/4637>
- Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.006>
- Pascucci, F., Pizzichini, L., Sabatini, A., Temperini, V., & Mueller, J. (2024). Knowledge-based dynamic capabilities for managing paradoxical tensions in circular business model innovation: An empirical exploration of an incumbent firm. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 255-282. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2024-0108>
- R Core Team. (2023). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>

- Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551-585. <https://doi.org/10.1177/0170840613517600>
- Shu, E. (2022). Paradoxical process of framing and coping in sustainable new product development. *Technovación*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102392>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business model: Managing strategic contradictions simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>