



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2024,
Volumen 8, Número 1.

DOI de la Revista: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1

**GESTIÓN ESTRATÉGICA POTENCIADA:
EL PAPEL DE LA AMBIDESTREZA
ORGANIZACIONAL**

**ENHANCED STRATEGIC MANAGEMENT: THE ROLE
OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY**

Hassir Lastre Sierra
Universidad de Málaga, España

Antonio Ruiz Molina
Universidad de Málaga, España

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10243

Gestión Estratégica Potenciada: El Papel de la Ambidestreza Organizacional

Hassir Lastre Sierra¹hassirelias.lastre@upaep.edu.mx<https://orcid.org/0000-0002-7581-9331>Universidad Popular Autónoma del Estado de
Puebla (México)

Universidad de Málaga

España

Antonio Ruiz Molinaruiz.molina@uma.es<https://orcid.org/0000-0001-5847-3503>

Universidad de Málaga

España

RESUMEN

Este trabajo aborda la imperativa necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los cambios rápidos y constantes del entorno, subrayando la importancia de la ambidestreza organizacional en la gestión estratégica. Además, se profundiza en cómo las organizaciones pueden equilibrar la explotación de sus modelos de negocio actuales con la exploración de nuevas oportunidades, destacando a la ambidestreza organizacional como un enfoque vital. A través de un análisis documental riguroso en la base de datos de *Web of Science*, se revelan diversas estrategias para alcanzar la ambidestreza, enfatizando la necesidad de alinear la estrategia organizacional con su estructura. Con este trabajo resalta cómo esta alineación es importante para gestionar los conflictos inherentes a la implementación de actividades duales, contribuyendo significativamente al estado del arte en la materia.

Palabras clave: ambidestreza organizacional, gestión estratégica, adaptabilidad empresarial, innovación y explotación, alineación estratégica

¹ Autor principal

Correspondencia: hassirelias.lastre@upaep.edu.mx

Enhanced Strategic Management: The Role of Organizational Ambidexterity

ABSTRACT

This paper discusses the critical need for organizations to adapt to rapid and ongoing changes in their environment, highlighting the importance of organizational ambidexterity in strategic management. It delves into how organizations can balance exploiting their current business models with exploring new opportunities, emphasizing organizational ambidexterity as a key approach. Through thorough document analysis in the Web of Science database, various strategies for achieving ambidexterity are revealed, stressing the need to align organizational strategy with its structure. This work underscores the importance of this alignment in managing the conflicts inherent in implementing dual activities, significantly contributing to the state of the art in this field.

Keywords: organizational ambidexterity, strategic management, business adaptability, innovation and exploitation, strategic alignment

Artículo recibido 15 enero 2024

Aceptado para publicación: 20 febrero 2024



INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial en constante evolución, la adaptabilidad y la innovación no solo se constituye en una ventaja sino en una necesidad para las organizaciones que enfrentan importantes desafíos emanados de los rápidos y disruptivos cambios del entorno. De ahí que la divergencia entre desarrollar innovaciones y simultáneamente mejorar tanto la operación como el modelo de negocio actual se ha convertido en un significativo reto, pero ¿cómo innovar y paralelamente mejorar el negocio actual? En respuesta a lo anterior, una organización ambidiestra tiene la capacidad de balancear la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de los recursos de su negocio actual y aunque con esta estrategia se pueden desencadenar una serie de conflictos relacionados con la distribución de los recursos (March, 1991), la alineación de la estructura organizacional con la estrategia ayuda a abordar ese problema (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Comprendiendo la necesidad de profundizar en uno de los paradigmas más recientes de la gestión, este trabajo tiene como propósito disertar en torno a la ambidestreza organizacional y su rol en la gestión estratégica de las organizaciones. Para ello, se llevó a cabo una investigación documental en la base de datos de *Web of Science* en consideración de las lagunas existente en torno a la comprensión de cómo las organizaciones pueden implementar efectivamente ambas estrategias y a que las investigaciones previas ofrecen perspectivas limitadas sobre la alineación de la estrategia y la estructura organizacional para enfrentar este dilema.

Los hallazgos revelan que la ambidestreza organizacional se define como la capacidad de operar en mercados maduros mientras se desarrollan nuevos productos para mercados emergentes. Esta dualidad estructural permite combinar los mejores aspectos de las empresas pequeñas con las ventajas de ser una empresa establecida (He & Wong, 2004; Kaplan & Henderson, 2005). Además, se encontró que las organizaciones ambidiestras se destacan por la explotación de sus productos a través de la innovación incremental y la exploración de nuevas oportunidades mediante innovaciones disruptivas (Lubatkin *et al.*, 2006; Jansen *et al.*, 2005).

Este documento está estructurado conforme al formato IMRDC e inicia con la presente Introducción. A continuación, en la sección del Metodología se detalla el proceso empleado para llevar a cabo la investigación documental. El apartado de Resultados y Discusión profundiza en el análisis de la

ambidestreza organizacional y su impacto en la gestión estratégica, ofreciendo diversas perspectivas e ideas clave. El documento culmina con la sección de Conclusiones, en donde se sintetizan los principales aportes y se cierra la discusión.

METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo es disertar en torno a la ambidestreza organizacional y su rol en la gestión estratégica de las organizaciones; para ello se llevó a cabo una investigación documental con el propósito de generar nuevo conocimiento sobre la temática a través de la revisión, la crítica y la síntesis de la literatura más representativa (Torraco, 2006). La recolección de los datos se realizó en *Web of Science*, inicialmente mediante la búsqueda de las siguientes palabras clave: “*ambidextrous organization*”, la cual arrojó 601 resultados y “*organizational ambidexterity*” con 2,010. Lo anterior desveló que el término “*organizational ambidexterity*” abarca una gran cantidad de documentos relacionados con la temática de estudio y por esa razón se utilizó como vocablo principal para realizar la revisión bibliográfica.

Para definir la estrategia de búsqueda se consideró el término “*strategy*”, a fin de relacionarla con temática principal y de acuerdo con eso, la estrategia de búsqueda se definió así: “*organizational ambidexterity*” AND “*strategy*” con la cual se obtuvieron 306 documentos entre artículos, libros, revisiones bibliográficas y otros; se resalta que se obtuvieron 11 documentos clasificados como revisiones bibliográficas. Para la estrategia de búsqueda se utilizó el operador booleano AND para obtener como resultado solo las referencias que incluían ambos términos y las comillas (“”) para buscar las palabras exactamente en el orden especificado. Finalmente, se exploraron de los documentos obtenidos mediante el método inductivo con el propósito de clasificar la información y escrudiñar en las publicaciones que destacaban por el tema de ambidestreza organizacional y estrategia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se diserta en torno a la ambidestreza organizacional y su rol en la gestión estratégica de las organizaciones. Para ello, se dividió en tres subapartados con el propósito de facilitar su entendimiento.

Las Organizaciones Ambidiestras

El término de organización ambidiestra fue utilizado por primera vez por Robert Duncan (1976), el cual argumentó que las organizaciones necesitaban cambiar sus estructuras y, a su vez, implementar procesos de innovación. A partir de ahí, propuso un modelo de diseño organizacional dual para la innovación enfocado tanto en los procesos como en la estructura. Sin embargo, fue James March (1991) quien popularizó el concepto y lo introdujo a la agenda de temas relacionados con el campo de la gestión y la estrategia empresarial. Según, March (1991) el principal reto de adaptación que enfrentan las organizaciones radica en la necesidad de explotar sus activos y sus capacidades existentes, al mismo tiempo que exploran lo suficiente como para evitar que los cambios en el mercado y en las tecnologías las sitúen en una posición desfavorable (O'Reilly & Tushman, 2013).

De acuerdo con March (1991), el problema básico que subyace a una organización ambidiestra recae en la búsqueda de un equilibrio óptimo entre explotar su negocio actual lo suficiente como para garantizar su sostenibilidad y, explorar nuevas oportunidades que le permitan asegurar su viabilidad futura. No obstante, O'Reilly y Tushman (2013) consideran que existe un marcado sesgo a favor de las actividades de explotación, el cual emana de la certeza de su éxito a corto plazo y de que por naturaleza la exploración es ineficiente. Aun así, sin la exploración, y ante los constantes y repentinos cambios, es posible que las organizaciones fracasen.

Respecto a lo anterior, algunos investigadores (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008, Raisch *et al.*, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2009) han propuesto una serie de argumentos que tratan de explicar el rompecabezas que supone ser una organización ambidiestra. Así plantean que, las organizaciones longevas carecen de flexibilidad para explorar nuevos mercados; las grandes empresas adoptan un modelo de capital de riesgo para financiar las actividades exploración; algunas han conformado equipos multifuncionales como estrategia para crear innovaciones disruptivas, y otras han alcanzado la capacidad de gestionar el cambio entre los diferentes diseños organizativos en busca de encauzarse en la explotación para luego orientarse a la exploración (O'Reilly & Tushman, 2004).

Tushman y O'Reilly (1996) definen a una organización ambidiestra como aquella que tiene la capacidad de conseguir, simultáneamente, innovaciones incrementales o disruptivas a partir de la implementación de estructuras, procesos y culturas contradictorias al interior de esta. Por su parte, He y Wong (2004) la

conceptualizan como la capacidad de operar en mercados maduros, en donde la eficiencia en los costos y las innovaciones incrementales son críticas, al mismo tiempo que, desarrolla nuevos productos o servicios para mercados emergentes. En ese sentido, en una organización ambidiestra una parte de su estructura opera como tradicionalmente lo hace, mientras que la otra se enfoca en combinar los mejores aspectos de las empresas pequeñas o de las herramientas de emprendimiento, pero aprovechando la ventaja de ser una empresa establecida (Kaplan & Henderson, 2005).

Una organización ambidiestra, según Simsek (2009), logra mantener un equilibrio óptimo entre el refinamiento experimental y la reutilización de sus conocimientos existentes (explotación) y el aprendizaje obtenido mediante la experimentación y la innovación (exploración). Así, este tipo de organizaciones destacan por la explotación de sus productos y servicios a partir de la innovación incremental y la exploración de nuevas oportunidades de negocio mediante el fomento de innovaciones disruptivas (Andriopoulos & Lewis, 2009). De ahí que algunos autores (por ejemplo, Lubatkin *et al.*, 2006; Jansen *et al.*, 2005) consideren que una organización ambidiestra es capaz de explorar nuevos mercados mientras que al mismo tiempo explota sus productos o servicios actuales.

Bedford *et al.* (2019), por su parte, consideran que una organización ambidiestra se relaciona con la capacidad de enfocarse simultánea e igualmente en múltiples pero contradictorios objetivos mediante la integración de las capacidades de la organización y las “innovaciones ambidiestras”. Estas últimas hacen referencia a la consecución simultánea de innovaciones tanto incrementales como disruptivas, entendiéndose como innovaciones incrementales las pequeñas mejoras o la extensión de los bienes existentes en aprovechamiento de la experiencia tecnológica de la organización, mientras que, las innovaciones disruptivas son bienes completamente nuevos, lo que involucra cambios en la trayectoria tecnológica de la empresa (Benner & Tushman, 2003).

Considerando que para ser una organización ambidiestra se requiere de una adecuada proyección estratégica que abarque el establecimiento de objetivos de corto y de largo plazo y la asignación efectiva de los recursos, el siguiente apartado se enfoca en disertar en torno a cómo gestionar estratégicamente las organizaciones ambidiestras.

Gestión estratégica en las Organizaciones Ambidiestras

Si bien la exploración y la explotación son actividades importantes para la organización, el problema que subyacen en torno a estas se relaciona con la asignación de los recursos, de ahí que la empresa se obligue a elegir, explícita e implícitamente, entre una de las dos (March, 1991). Sin embargo, Duncan (1976) sugirió que para enfrentar ese conflicto es necesario que las organizaciones, a lo largo del tiempo, cambien su estructura a fin de alinearla con su estrategia. Es decir, la ambidestreza organizacional propicia que la estructura organizativa se alinee con la estratégica empresarial, con el propósito de alinear y adaptar las operaciones de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

Para Gibson y Birkinshaw (2004) la alineación hace referencia a la coherencia entre las actividades que realizan las UENs, con el fin de alcanzar los objetivos; mientras la adaptabilidad, se refiere a la capacidad de reconfigurar las operaciones de las UENs con el propósito de satisfacer las nuevas demandas del entorno. Al respecto, para O'Reilly y Tushman (2004) una organización ambidiestra abarca dos tipos de UENs profundamente diferentes. Por un lado, están las enfocadas en explotar las habilidades existentes para generar ganancias y, por el otro, se encuentran las orientadas a explorar nuevas oportunidades de crecimiento.

Uno de los más grandes desafíos que enfrenta una organización ambidiestra se enmarca en la creación y el sostenimiento de nuevas UENs, al mismo tiempo que gestiona su modelo de negocio actual. Aun así, para Frederick (2015) estas organizaciones deben ser capaces de reorientar su estrategia y considerar que en los negocios actuales el retorno de la inversión tiende a ser estrictamente financiero mientras que, en los nuevos o emergentes el retorno inicialmente viene dado tanto en crecimiento como en aprendizaje (Chen & Kannan-Narashihan, 2015).

Como parte de la reorientación estratégica, según Frederick (2015), es necesario definir un plan estratégico que emane del cuestionamiento de las creencias de la industria, a fin de identificar los supuestos clave que cimentan el modelo de negocio actual. De esa manera es posible, por un lado, establecer una visión estratégica clara que incluya caminos alternativos y no transitados anteriormente y, por otro, evaluar a la organización con el propósito de reconocer si está equipada con los recursos, el talento, la estructura y la cultura para mutar hacia la ambidestreza organizacional. Para llevar a cabo lo anterior, es útil implementar un Sistema de Medición del Desempeño Estratégico tanto en el desarrollo



como en la (re)formulación de la estrategia, con el objetivo de facilitar la ejecución estas (Sayeb *et al.*, 2021; Endrikat *et al.*, 2020).

De ahí la necesidad de definir los factores clave de éxito para medir el alcance de la ambidestreza organizacional y establecer métricas tanto para las UENs actuales como para las emergentes. De otra forma, la ausencia de una estrategia que propicie que ambos tipos de UENs tengan éxito puede provocar que las UENs emergentes compitan por los recursos de las establecidas (Frederick, 2015). Ahora bien, considerando que el alcance de la ambidestreza requiere de la implementación de estructuras, procesos y culturas contradictorias al interior de la organización (Tushman & O'Reilly, 1996), es menester dar un nuevo enfoque a la planeación estratégica. Es decir, que esta no debería ser un proceso de arriba hacia abajo o ser visualizada en un horizonte de 10 o 15 años (Frederick, 2015), sino que convendría asumirla como un proceso dinámico e iterativo que evalúa en dónde está la organización, en dónde considera estar y cuál es el mejor camino para alcanzarlo (Hernández *et al.*, 2017), sin inicio ni final.

Si bien desde el punto de vista teórico es sencillo explicar por qué las organizaciones ambidiestras superan a los otros tipos de organización, a nivel práctico es fundamental considerar a la dirección estratégica como elemento clave para el diseño de un sistema de gestión adaptado a las necesidades de la empresa (Huerta-Riveros *et al.*, 2020), que tenga en cuenta la “tensiones centrales” (diferenciación vs integración, individualidad vs organizacional, estático vs dinámico e interno vs externo) asociadas con la ambidestreza organizacional (Raisch *et al.*, 2009).

El estudio realizado por do Rego y de Varga (2018) sobre la gestión de estrategias ambidiestras en las redes de restaurantes de Río de Janeiro, encontró que las innovaciones emanadas de la exploración eran valoradas en todas las organizaciones e independientemente de la forma de expansión de la red, las innovaciones tenían un papel destacado en ellas. Además, encontraron que en algunas empresas el Departamento de Marketing estaba dividido en dos equipos: uno encargado de atender a las franquicias y el otro enfocado a pensar de forma disruptiva. Es decir, mientras que un equipo atendía las necesidades del día a día, actividades relacionadas con la explotación, el otro se ocupaba de la exploración.

Según los autores, las organizaciones que tienen diferentes UENs pueden alinear su estrategia con la estructura organizativa, para así promover la formación de equipos de trabajos o departamentos

enfocados en la explotación y la exploración. En ese sentido, en el siguiente apartado se presentan los enfoques estratégicos, encontrados en literatura, para el alcance de la ambidestreza organizacional.

Enfoques estratégicos para alcanzar la Ambidestreza Organizacional

Como se mencionó, para Duncan (1976) las organizaciones deben alinear la estructura organizativa con su estrategia con el propósito de equilibrar los lineamientos necesarios tanto para la innovación como para la eficiencia. Es decir, que el alcance de la ambidestreza organizacional era posible con la implementación de una estrategia de ambidestreza secuencial que promoviera cambios en la estructura a lo largo del tiempo (O'Reilly & Tushman, 2013). Sin embargo, considerando que los constantes y rápidos cambios en la estructura resultan ser ineficaces, Tushman y O'Reilly (1996) propusieron un enfoque orientado a ayudar a la organización a explorar y explotar de forma simultánea.

De acuerdo con los autores, el enfoque estructural ayuda a la organización a establecer UENs autónomas de exploración y explotación separadas estructuralmente, lo que promueve que cada una tenga su propia dotación de personas, estructura, procesos y cultura. Por su parte, para Gibson y Birkinshaw (2004) un enfoque estratégico y efectivo para alcanzar la ambidestreza organizacional es aquel que permite a los colaboradores decidir sobre cómo dividir su tiempo entre las actividades de exploración y explotación. Desde esa perspectiva, el enfoque contextual promueve el establecimiento de procesos o sistemas que animen a los colaboradores a realizar sus propios juicios acerca de cómo dividir su tiempo entre ambas actividades.

Si bien durante los últimos años los enfoques estratégicos (estructural, secuencial y contextual) descritos han sido ampliamente investigados, desde el trabajo realizado por March (1991) el enfoque estructural se ha convertido en el más estudiado de los tres (Taródy, 2016). De acuerdo con Volberda (1999), estos tres enfoques orientan tanto a los gerentes como a la estrategia de la organización dado que responden a las demandas de las actividades de exploración y explotación. En ese sentido, a continuación, se profundiza en cada uno de los enfoques estratégicos formulados para alcanzar la ambidestreza organizacional o para lograr un equilibrio óptimo entre ambas actividades.

Enfoque estructural

El enfoque estructural o ambidestreza simultánea surge de la literatura sobre diseño organizacional y busca resolver la paradoja que supone ser una organización ambidiestra al promover un equilibrio entre



exploración y explotación mediante la separación espacial o estructural de estas actividades en áreas o UENs independientes (Taródy, 2016; O'Reilly & Tushman, 2013). En otras palabras, alinea la estrategia con una estructura organizativa dual, en donde algunas áreas se especialicen en explorar y otras en explotar (García *et al.*, 2016; Simsek *et al.*, 2009). Si bien la separación estructural de ambas actividades supone contar con diferentes competencias, incentivos, procesos, sistemas y culturas (O'Reilly & Tushman, 2008), ambas unidades deben estar alineadas internamente en función de los objetivos estratégicos de la organización.

De acuerdo con Benner y Tushman (2003) y Lavie *et al.* (2010), aunque el enfoque estructural sugiere que las actividades de exploración y explotación deben desarrollarse de forma independiente, estas se mantienen unidas gracias a la intención estratégica que tienen en común, al conjunto de valores compartidos y a las técnicas utilizadas para aprovechar los recursos que comparte (O'Reilly *et al.*, 2009). Aunque, con relación a este último, ambas terminan compitiendo por los mismos recursos y requiriendo diferentes habilidades y estructuras que suelen ser incompatibles. Por eso, Malik *et al.* (2019) plantea que la organización debe ser capaz de relacionar ambas actividades a través de la gestión estratégica de sus recursos y sus capacidades (Kang & Snell, 2009), y con ayuda de una visión que legitime la necesidad explorar y explotar, y también, de un liderazgo que sea capaz de gestionar las tensiones asociadas a los distintos alineamientos organizativos que demandan ambas actividades (O'Reilly & Tushman, 2013).

Enfoque secuencial

El enfoque secuencial o sintetización, promueve la realización de ajustes a la estructura organizativa con el propósito de integrar los cambios suscitados en el entorno y en la estrategia, reflejando la capacidad de adaptación de la organización (García *et al.*, 2016; O'Reilly & Tushman, 2013; Simsek *et al.*, 2009). Este enfoque guarda relación con la Teoría del Equilibrio Puntuado propuesta por Tushman y Romanelli (1985), la cual explica que las organizaciones evolucionan a partir de los cambios puntuados que promueven que estas se adapten a los cambios del entorno mediante el reajuste de sus estructuras y sus procedimientos, consolidándose como un proceso secuencial. De ahí que los cambios secuenciales en la estructura organizacional, para promover una descentralización temporal, sean considerado como una forma efectiva de alcanzar la ambidestreza (Siggelkow & Levinthal, 2003).

Con relación a lo anterior, Puranam *et al.* (2006) sugiere la realización de ciclos, de exploración y explotación, que pueden ser interrumpidos en cualquier momento. Siendo útil para las organizaciones que se encuentran en entorno estables y de lento crecimiento, también para las empresas que no cuentan con los recursos requeridos para implementar el enfoque estructural para alcanzar la ambidestreza (O'Reilly & Tushman, 2013).

Enfoque contextual

Tanto el enfoque estructural como el secuencial han propuesto equilibrar las actividades de exploración y explotación mediante cambios significativo a la estructura organizacional. Sin embargo, Gibson y Birkinshaw (2004) propusieron una separación temporal de ambas actividades para resolver la tensión existente entre estas, pero desde el nivel individual. Bajo esa perspectiva, la ambidestreza se alcanza con el establecimiento de un contexto que aliente a los colaboradores a participar en ambas actividades en lugar de promover una separación estructural. Aunque de esta manera se eliminan los costos de coordinación y se facilita la adaptación en toda la organización, pueden generarse nuevos problemas de gestión.

El enfoque contextual implica que los gerentes cambien su orientación estratégica como cierto tiempo con el propósito de promover el desarrollo de innovaciones incrementales o disruptivas (Audia *et al.*, 2000). Es decir, para este enfoque la ambidestreza es una habilidad conductual que demuestra alineamiento (explotación) y adaptabilidad (exploración) en las diferentes áreas de la organización. Según Gibson y Birkinshaw (2004), esta asociación se alcanza con la ayuda de estrategias, sistemas o procesos que permitan al personal auto-juzgarse sobre la mejor forma de distribuir su tiempo entre ambas actividades. De ahí que García *et al.* (2016) consideren este enfoque como una capacidad que se manifiesta en las personas antes que en la estructura.

CONCLUSIONES

Este trabajo reafirma la importancia de la ambidestreza organizacional en la gestión y administración moderna, demostrando que es más que un paradigma teórico y que tiene implicaciones prácticas significativas para las organizaciones que buscan adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. Desde su popularización, hace más de 30 años, la temática ha acaparado la atención de toda una comunidad científica que busca comprender cómo las organizaciones pueden alinearse a este modelo y qué



incidencia tiene en el desempeño organizacional. Para muestra de lo anterior, la base de datos *Web of Science* reporta que el tópico “*organizational ambidexterity*” es citado en promedio más de 2,000 por año y que las publicaciones, además de orientarse al área económico empresarial (88.14%), guardan relación con otros campos del conocimiento como ingeniería (26.62%) e informática (19.55%).

Con este trabajo se profundizó en la ambidestreza organizacional, enfatizando su papel en la gestión estratégica dentro de entornos empresariales dinámicos y destacando cómo esta facilita a las empresas no solo sostenerse en mercados competitivos, sino también explorar nuevas oportunidades para generar crecimiento y valor. Esta investigación subraya la importancia de innovar tanto para el presente como para el futuro, resaltando la necesidad de una estrategia flexible que equilibre la explotación de lo existente y la exploración de lo nuevo.

Si bien este estudio contribuye a una mejor comprensión de la ambidestreza organizacional en torno a la gestión estratégica y en reconocimiento de las limitaciones de este trabajo, se sugiere que las futuras investigaciones aborden la ambigüedad del término “ambidestreza”, como sugieren O'Reilly y Tushman (2013), y profundicen en aspectos relacionados como la exploración y explotación. Esta sugerencia subraya la importancia de una comprensión más clara y precisa para aplicaciones prácticas en diversos campos de estudio, desde la economía empresarial hasta la ingeniería e informática.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andriopoulos, C. y Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Audia, P. G., Locke, E. A. y Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853. <https://doi.org/10.5465/1556413>
- Bedford, D., Bisbe, J. y Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>
- Benner, M. J. y Tushman, M. L. (2003). Exploration, exploitation, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 454-470.



<https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>

- Chen, R. y Kanna-Narashihan, R. (2015). Formal integration archetypes in ambidextrous organizations. *R&D Management*, 43(3), 267-286. <https://doi.org/10.1111/radm.12083>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. En R. H. Kilmann, L. R. Pondy, y D. Slevin, *The Management of Organization Desing: Strategies and Implementation* (págs. 167–88). New York: North Holland.
- Endrikat, J., Günther, T. y Titus, R. (2020). Consequences of strategic performance measurement systems: A meta-analytic review. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 103-136. <https://doi.org/10.2308/jmar-52575>
- Frederick, R. (2015). Making innovation work: Ambidextrous organizations in the seniors housing and care industry. *Seniors Housing & Care Journal*, 23(1), 76-84. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.005.8384>
- García, L. F., Úbeda, G. M. y Marco, L. B. (2016). Organizational ambidexterity: exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107(3), 1021-1040. <https://www.doi.org/10.1007/s11192-016-1897-2>
- Gibson, C. B. y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- He, Z.-L. y Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A. y Del Rio, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Huerta-Riveros, P., Gaete-Feres, H. y Pedraja-Rejas, L. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*, 31(2), 253-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200253>



- Janse, J. J., Van den Bosch, F. A. y Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363. <https://doi.org/10.1007/BF03396721>
- Kang, S.-C. y Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Kaplan, S. y Henderson, R. (2005). Inertia and incentives: Bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, 16(5), 509-521. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0154>
- Lavie, D., Stettner, U. y Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://www.doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Malik, A., Pereira, V. y Tarb, S. (2019). The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 536-564. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1325388>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- O'Reilly, C. y Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>



- O'Reilly, C., Harreld, B. y Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities. *California Management Review*, 51, 1-25.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1418194>
- Puranam, P., Singh, H. y Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 263-280. <https://doi.org/10.2307/20159763>
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. y Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rego do, J. D. y Varga de, E. R. (2018). Estratégica ambidestra em redes de restaurantes: o dilema "padronização vs inovação". *Revista Alcanze*, 25(1), 20-37. Recuperado de
<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/11504>
- Sayeb, N., Lento, C. y Henderson, M. (2021). Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-19. <https://doi.org/10.1002/cjas.1644>
- Siggelkow, N. y Levinthal, D. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.650.24840>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. y Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://www.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(59), 39-52. Recuperado de

<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2363/>

Tarroco, R. (2006). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 4(3), 356-367.

<https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Tushman, M. y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465. <https://doi.org/10.2307/2392832>

Tushman, M. y O'Reilly , C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.

<https://doi.org/10.2307/41165852>

Tushman, M. y Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.

Volberda, H. W. (1999). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198295952.001.0001>

