

Ambidiestrismo organizacional: su impacto en los recursos humanos

Tamara Rodríguez-González

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Cádiz

tamara.rodriquez@uca.es (*) autor de correspondencia

Guillermo Santiago Sierra

Relaciones Laborales y Recursos Humanos

guillebm72@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo se ceñirá a todo lo relacionado con el ambidiestrismo organizacional. Se estudiará dicho concepto desde diferentes perspectivas y ámbitos, ya sea su origen, su definición, sus antecedentes o su tipología. Asimismo, se especificará la importancia que supone para una empresa aplicar este tipo de aprendizaje organizativo, así como los problemas y tensiones que puede suscitar la misma. Dichas tensiones se resuelven a través de dos mecanismos, los cuáles son la exploración y explotación. Además, se plantearán varias alternativas al ambidiestrismo organizativo. Por último, se explicará la relación entre dicho término y el factor humano.

Palabras clave: ambidiestrismo organizacional, exploración, explotación, recursos humanos

ABSTRACT

The present paper will focus on everything related to organizational ambidextrousness. This concept will be studied from different perspectives and areas, whether its origin, definition, background or typology. It will also specify the importance for a company to apply this type of organizational learning, as well as the problems and tensions that it can cause. These tensions are resolved through two mechanisms, which are exploration and exploitation. In addition, several alternatives to organisational ambidextrousness will be considered. Finally, the relationship between this term and the human factor will be explained.

Keywords: organizational ambidexterity, exploration, exploitation, human resources

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas necesitan adaptarse lo más rápidamente posible al cambio de paradigma que se está produciendo tanto en el ambiente económico, social y tecnológico en el que operan (Siegel y Wright, 2015) con el fin de mantener su competitividad en el mercado. Para ello las empresas deben obtener posiciones ventajosas con respecto a las demás. Una de las formas en las que las empresas pueden mantenerse en dichas posiciones, es siendo ambidiestras, lo cual les proporciona una ventaja competitiva y un desempeño sostenido (Raisch, Probst y Tushman, 2009).

Existe cierto desconocimiento acerca del término ambidiestrismo organizacional, y resulta muy interesante indagar e investigar este concepto. Es de vital importancia definir este concepto con el fin de familiarizarse con él.

Así pues, el ambidiestrismo organizacional es una capacidad propia de aquellas empresas que pueden desarrollar de forma simultánea la explotación de sus actuales competencias y la exploración de nuevas oportunidades (Cao, Gedailovic y Zhang, 2009) y se ha demostrado que en entornos de incertidumbre facilita la supervivencia de la organización o unidad que implanta esta estrategia (March, 1991).

El ambidiestrismo es un campo de estudio muy actual, y que va transformándose a medida que transcurre el tiempo. Esto se debe a que este término incide directamente en el factor humano, el cual es limitado y está continuamente evolucionando. El ambidiestrismo organizacional está tomando forma como un paradigma de investigación dentro de la teoría organizativa (Raisch y Birkinshaw, 2008). Es decir, está adquiriendo el status de marco teórico de una disciplina o escuela científica dentro de la cual se formulan las teorías, generalizaciones y métodos para ponerlas a prueba (Kuhn, 1962).

Desde hace algunas décadas, cuando se popularizó la idea de que la capacidad de aprender más rápido que los competidores podría ser la única ventaja competitiva sostenible (De Geus, 1988), el aprendizaje organizativo se ha convertido en uno de los temas de mayor interés académico y profesional en el campo de la administración de empresas. De hecho, se aborda el aprendizaje como un fenómeno que no sólo ocurre en las mentes de los individuos, sino también en los grupos, en las organizaciones y en las comunidades de organizaciones (Zapata, Muiña y García, 2012).

Llegados a este punto es necesario introducir las capacidades dinámicas con el fin de relacionar una ventaja competitiva con las competencias de la empresa. Teece (2007) define en un sentido amplio las capacidades dinámicas como aquellas capacidades de la organización difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. Desde una perspectiva más relacionada con este proyecto, Teece, Pisano y Shuen. (1997) definen la capacidad dinámica como la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas, mediante procesos de exploración y explotación, que permitirán implementar estrategias competitivas, para afrontar condiciones de incertidumbre y rápido cambio tecnológico del entorno. Dichos procesos de exploración y explotación permiten a la organización adaptar, integrar y configurar la base de recursos y las habilidades organizacionales para afrontar los cambios del entorno y generar nuevas formas de obtención de ventajas competitivas (Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martín, 2000; Bueno, Aragón y García, 2001).

Sin embargo, el tratamiento de la exploración y la explotación como procesos de las capacidades dinámicas, no supone el desarrollo de estrategias separadas o antagónicas. También se incluye el desarrollo simultáneo entre ambos procesos, que es explicado a través de la ambidestreza organizacional, que deberá poseer la organización para facilitar la innovación y adaptación en condiciones de cambio rápido

del entorno (Duncan, 1976; He y Wong, 2004; Morgan y Berthon, 2008; Jansen et al., 2012). Esta situación da lugar a la apropiación de la rentabilidad de los conocimientos que posee la organización y evitar la obsolescencia (Baum, Li y Usher, 2000; Katila y Ahuja, 2002; Gupta et al., 2006; Rothaermel y Alexandre, 2009).

Asimismo, resulta evidente que la generación de las capacidades dinámicas, a partir de los procesos de exploración, explotación y ambidestreza organizacional, requiere de un contexto adecuado (Acosta, Longo y Fischer, 2013). Para ello, la organización debe conocerse a sí misma, con el fin de extraer el mayor valor posible de los conocimientos que residen en los miembros de la organización y en los diferentes niveles organizacionales (Acosta et al., 2013). Es por esto que es necesario crear –a través de la gestión eficiente del conocimiento– un contexto en el cual los intangibles disponibles en una organización sean accesibles y se puedan utilizar para el desarrollo de las capacidades y competencias requeridas por la organización para facilitar una rápida adaptación de la organización a los cambios del entorno y, simultáneamente, 3 permitan la generación de innovación tecnológica y mejorar la toma de decisiones (Acosta, Longo y Fischer, 2013).

Este trabajo está estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, y tras contextualizar el trabajo en este apartado, se procederá a establecer los objetivos del proyecto. En segundo lugar, se desarrollará el marco teórico del trabajo en el que se introducirá el concepto a analizar, además de sus antecedentes. Seguidamente, se analizará en profundidad la importancia que conlleva que una organización sea ambidiestra. Asimismo, se estudiarán las tensiones y discrepancias que existen al aplicar el ambidiestrismo organizacional. A tenor de lo mencionado en las líneas anteriores, se propondrán posibles mecanismos para eliminar o disminuir dichas tensiones o discrepancias que sugiere dicho concepto. A continuación, se diferenciará entre el ambidiestrismo contextual y el estructural, con el fin de delimitar el campo de actuación de cada uno de ellos. En tercer lugar, se explica la metodología utilizada. En cuarto lugar, se procederá a deducir una serie de conclusiones.

2. OBJETIVOS

En este trabajo se plantea un objetivo general que es conceptualizar, describir y analizar el concepto de ambidiestrismo organizacional. Como objetivos específicos se han establecido los siguientes:

- Establecer el origen y definición del ambidiestrismo organizacional.
- Explicar cuáles son los antecedentes del término.
- Acentuar la relevancia que tiene para las empresas el aplicar esta técnica.
- Concretar las tensiones que implica dicho concepto, así como sus posibles alternativas y soluciones.
- Diferenciar entre los tipos existentes de ambidiestrismo organizacional, es decir, distinguir entre ambidiestrismo estructural y contextual.
- Incidir en el factor humano presente en la organización, a través del ambidiestrismo individual.

3. METODOLOGÍA

Para la consecución de los objetivos propuestos, se ha realizado una revisión teórica documental. La revisión documental es una parte esencial de un proceso de investigación científica que indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen servir de base para

el desarrollo científico (Rivera, 2008; Pineda, 2010). Las etapas seguidas han sido las siguientes: 1) acopio de la bibliografía básica sobre el tema; 2) lectura rápida del material; 3) delimitación del tema; 4) elaboración del esquema de trabajo; 5) ampliación del material sobre el tema ya delimitado; 6) lectura minuciosa de la bibliografía; 7) redacción del trabajo final. Este trabajo se inicia con la búsqueda y el estudio de la documentación existente sobre los siguientes descriptores o palabras clave: “ambidiestrismo” “ambidiestrismo organizacional”, “exploración” “explotación”. Para ello, se han utilizado las siguientes bases de datos: Scielo, Dialnet, ScienceDirect, Redalyc, el buscador Google Académico y Google.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Origen y definición del término

Originalmente, el término de organización ambidiestra fue acuñado y usado por Duncan (1976) para referirse a aquellas organizaciones que usan estructuras duales que facilita la innovación, usando una estructura orgánica que fomenta la flexibilidad y aperturas a nuevas ideas. Más tarde Duncan (1976) concibió una estructura mecanicista, la cual promueve la eficiencia y la implantación de las innovaciones.

El origen de la investigación de ambidestreza se remonta a Duncan (1976) y Tushman y O'Reilly (1996), quienes plantearon la noción de que la ambidestreza puede ayudar a unir dos objetivos o capacidades aparentemente contradictorias para mejorar el desempeño de la empresa. El concepto se ha aplicado principalmente en el área de aprendizaje organizacional y adaptación y diseño organizacional (Raisch y Birkinshaw, 2008), donde los académicos se centraron en las situaciones de compensación de la exploración (innovación) versus la explotación (innovación) (por ejemplo, He y Wong, 2004; Levinthal y March, 1993; marzo, 1991) o la compensación entre eficiencia y flexibilidad (por ejemplo, Duncan, 1976; Thompson, 1967).

La ambidestreza surge como una capacidad construida de manera intencionada en el tiempo (Helfat y Peteraf, 2009), fruto de un conjunto histórico y temporal de decisiones, de unos patrones de comportamiento, que han dado como resultado una configuración de los equipos directivos, de los sistemas o de los procesos en 5 una empresa que le permiten resolver las tensiones inherentes a ambas orientaciones (Dolz, Safón, Iborra y Dasí, 2014).

Posteriormente, el ambidiestrismo organizativo se ha analizado desde diferentes áreas de conocimiento para referirse a organizaciones que consiguen equilibrar ciertas tensiones y alcanzar objetivos aparentemente contradictorios (Zapata et al., 2012). Ejemplos de esto último podrían ser la literatura acerca la innovación tecnológica y el equilibrio entre innovación radical e incremental (Tushman y O'Reilly III, 1996), la dirección estratégica y el equilibrio de estrategias deliberadas y emergentes (Bodwell y Chermack, 2010), la adaptación organizativa y balance entre cambio y estabilidad (Leana y Barry, 2000), el comportamiento organizativo y el balance entre adaptabilidad y alineación (Gibson y Birkinshaw, 2004), el diseño organizativo y el balance entre eficiencia y flexibilidad (Adler, Goldoftas y Levine, 1999) y el aprendizaje organizativo y el balance entre la explotación y la exploración (Zapata et al., 2012).

Multitud de intelectuales se han detenido a definir el término de ambidiestrismo organizacional desde diferentes perspectivas. Así pues, Simsek (2009), se refiere a dicho concepto como la habilidad que poseen algunas organizaciones para simultanear y combinar los procesos de exploración y explotación de conocimiento. Simsek (2009), también concibe el ambidiestrismo organizativo como una metáfora, en

la que se plasma la destreza de una organización para gestionar las paradojas, tensiones y trade-offs que permiten explorar y explotar el conocimiento simultáneamente, obteniendo así niveles elevados en dichas actividades. En la misma línea, Gupta, Smith y Shalley (2006) consideran que el ambidiestrismo se da cuando existe una relación ortogonal entre estos dos procesos – exploración y explotación- y no como constructos opuestos.

Han sido muchos los expertos que se han pronunciado en lo que respecta a dichos procesos (exploración y explotación), afirmando que, si una organización intenta competir en dos dimensiones a la vez, sólo puede lograr en el mejor de los casos niveles mediocres de rendimiento en cualquiera de las dos dimensiones (Adler y Hecksher, 2013). De acuerdo con March (1991), la explotación incluye “refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución”, mientras que la exploración está descrita por conceptos como “búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación”.

Existen diferentes perspectivas desde las que se ha abordado el estudio del ambidiestrismo organizacional (Cembrero, 2013). Así pues, Raisch y Birkinshaw (2008) realizan un análisis de la evolución que ha experimentado el estudio de dicho concepto de acuerdo con cinco corrientes literarias principales:

La perspectiva del diseño organizativo

En el ámbito del diseño organizativo, la ambidestreza busca el equilibrio entre eficiencia y flexibilidad (Cembrero, 2013). Burns y Stalker (1961) defienden que las estructuras mecanicistas (aquellas basadas en la estandarización, la centralización y la jerarquía) apoyan la eficiencia, mientras que las estructuras orgánicas (las que utilizan altos niveles de descentralización y autonomía) apoyan la flexibilidad. Por otro lado, Thompson (1967) describe el equilibrio entre eficiencia y flexibilidad como "la paradoja de la administración". Duncan (1976) expone que las organizaciones necesitan ambas estructuras; la orgánica para crear innovaciones y la mecanicista para implementarlas. Otros estudios más recientes afirman que las organizaciones podrían resolver la paradoja combinando características mecanicistas y orgánicas (Adler, Goldoftas y Levine, 1999; Jansen, Van de Bosch y Volberda, 2005; Sheremata, 2000) o desarrollando un contexto de organización colectivo (Gibson y Birkinshaw, 2004). Desde esta corriente, el ambidiestrismo puede definirse como la capacidad de la empresa para utilizar diseños organizativos complejos que proporcionan eficiencia a corto plazo e innovación a largo plazo (Tushman y O'Reilly, 1996).

La perspectiva del aprendizaje organizativo

Inicialmente, se aborda el surgimiento del concepto aprendizaje organizativo y la organización que aprende, así como el desarrollo paralelo de otras teorías, cuyas fronteras conceptuales se han hecho difusas entre sí, tales como la corriente 7 emergente de la organización ambidiestra, la cual marca un nuevo hito en el campo de aprendizaje organizativo (Zapata et al., 2012).

Desde esta perspectiva, el concepto de ambidiestrismo se plantea como la necesidad de lograr un equilibrio entre diferentes formas de aprendizaje (Cembrero, 2013). Es decir, una organización ambidiestra es aquella capaz de combinar diferentes formas de aprender (Cembrero, 2013). El artículo publicado por March en 1991 se sitúa en esta perspectiva. March considera que exploración y explotación constituyen dos formas de aprendizaje organizativo distintas. La finalidad de esta corriente es combinar un aprendizaje orientado a la detección y corrección de errores (lo que permite la mejora de los procesos organizativos existentes), con un aprendizaje orientado al cuestionamiento de las teorías en uso o supuestos básicas de partida, lo que permite la renovación de tales procesos (Cembrero, 2013).

La perspectiva del cambio organizativo

Se trata de una perspectiva vinculada íntimamente a la anterior, ya que, para algunos autores, la capacidad de aprendizaje de una organización se refiere a su capacidad

para cambiar (Garratt, 1987, 1990; Bahlmann, 1990; Senge, 1990; Senge et al. 1994, 1999; Pedler et al., 1991; Burgoyne et al., 1994; Swieringa y Wierdsma, 1992; Watkins y Marsick, 1993; Redding y Catalanello, 1994).

Muchos expertos en la materia sugieren que el éxito a largo plazo requiere un equilibrio organizativo entre continuidad y cambio (Brown y Eisenhardt, 1997; Leana y Barry, 2000; Miller y Friesen, 1984; Probst y Raisch, 2005; Tushman y Romanelli, 1985; Volberda, 1996). Por esta razón las organizaciones exitosas no sólo se caracterizan por la explotación y el alineamiento durante los períodos de cambio evolutivo, sino que también persiguen una transformación radical y explorar durante los períodos de cambio revolucionario (Tushman y O'Reilly, 1996). Meyer y Stensaker (2006) relacionan la capacidad de una organización para el cambio con su habilidad para equilibrar la necesidad de aplicar los cambios y la necesidad de mantener las operaciones diarias.

El aspecto en común de estas teorías es la de que demasiados cambios o cambios demasiado radicales podrían crear el caos en la organización si no se tiene en cuenta la continuidad, mientras que lo contrario podría conducir a la inercia (Huy, 2002; Levinthal y March, 1993; Sastry, 1997). La alta dirección es considerada como el principal impulsor del cambio discontinuo, mientras que los mandos intermedios se consideran los precursores de los cambios incrementales (Floyd y Wooldridge, 1996; Shrivastava, 1986).

Por el contrario, Huy (2002) ha desarrollado una teoría según la cual, los mandos intermedios facilitan la adaptación organizativa mediante el equilibrio emocional entre continuidad y cambio.

Perspectiva de la Dirección Estratégica

Desde esta corriente, el concepto de ambidiestrismo se refiere a la necesidad de lograr un equilibrio entre, por una parte, la formulación y desarrollo de estrategias en los ámbitos en los que actualmente opera la organización y, por otra, la formulación y desarrollo de estrategias orientadas a explorar y adentrarse en nuevos ámbitos (Cembrero, 2013). De este modo, Burgelman (1991, 2002) diferencia entre procesos de reducción de la variación (procesos estratégicos inducidos) y procesos de aumento de la variación (procesos estratégicos autónomos). Los procesos inducidos utilizan los conocimientos existentes, mientras que los procesos autónomos implican el desarrollo de nuevas competencias (Burgelman, 2002). Además, Burgelman (2002) relaciona dichos conceptos explícitamente a la explotación y a la exploración, respectivamente. Su análisis también defiende que una combinación de los dos procesos estratégicos sería lo mejor para las organizaciones (Burgelman, 1991).

Perspectiva de la innovación tecnológica

Cembrero (2013) expone que un aspecto a tener en cuenta en esta corriente es la distinción entre innovación incremental y radical (discontinua). La innovación incremental representa adaptaciones relativamente menores de productos existentes y conceptos de negocio, mientras que la innovación radical se refiere a cambios fundamentales que conducen de productos o conceptos existentes a otros completamente nuevos (Abernathy y Clark, 1985; Dewar y Dutton, 1986). Tushman y Anderson (1986) consideran que una innovación es incremental cuando el conocimiento tecnológico requerido para el desarrollo del nuevo producto o servicio se construye sobre conocimiento ya existente (innovaciones promotoras de competencia), mientras que una innovación es radical si el conocimiento requerido para desarrollarla y explotarla es muy diferente al conocimiento existente en la organización, haciendo que ese conocimiento sea obsoleto (innovaciones destructoras de competencia). Tushman y Smith (2002) describen las innovaciones incrementales (que están diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes existentes) como aquellas que están orientadas a la explotación y las innovaciones radicales (que están

diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes emergentes) como aquellas que están dirigidas a la exploración.

4.2. Antecedentes del ambidestatismo

La consideración de la ambidestria como una capacidad que permite a las empresas alinearse con el entorno abre nuevos interrogantes y frentes sobre los determinantes de tal capacidad de ajuste, Dolz, et al. (2014). Por un lado, la literatura propone antecedentes estructurales o contextuales que implican que las empresas que se orientan a la explotación o a la exploración tienden a replicar aquellas actividades en las que tienen más experiencia (Lavie, Stettner y Tushman, 2010). El resultado es una dependencia estructural que refuerza la actividad dominante (Lavie y Rosenkopf, 2006). Frente a esta dependencia, algunos investigadores han defendido que es posible que otros antecedentes, no estudiados hasta el momento, sean responsables de la capacidad de adaptación de la ambidestria (Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009). Entre éstos, se ha propuesto como antecedente la estrategia corporativa de la empresa (Raisch y Birkinshaw, 2008; Eisenhardt, Furr y Bingham, 2010; Nosella, Cantarello y Filippini, 2012).

4.3. Relevancia del ambidestatismo organizacional

La organización es un sistema en que las personas, creadoras básicas del conocimiento, intercambian lo que saben a través de una estructura de buenas prácticas sociales, que la dirección deberá diseñar para que los conocimientos poseídos por los individuos puedan ponerse en práctica a partir de determinadas reglas y rutinas organizacionales, con el fin de facilitar la incorporación a la organización del conocimiento en todas sus categorías disponibles (Tsoukas, 1996). Por su parte, Spender (1996) propone una teoría más dinámica de la organización, que se basa en la forma de crear conocimiento entre los individuos que la integran, es decir, existen diferentes clases o tipos de conocimiento en la organización que son las que van a generar las rentas económicas de las organizaciones, con el fin de obtener ventaja competitiva. Estas clases de conocimiento deberán ser objeto de análisis por parte de la dirección de la organización para su buen gobierno y de la consecuente gestión de los procesos interactivos de intercambio y aplicación o de creación de conocimiento (Bueno, 2005).

El punto de partida en la investigación sobre ambidestria es la necesidad de equilibrio entre explotación y exploración (Cembrero, 2013). De acuerdo con esta premisa, las organizaciones tienen más éxito cuando los gestores adoptan una forma de pensar y actuar ambidiestra orientada a alcanzar altos niveles de exploración y explotación de manera simultánea (Gibson y Birkinshaw, 2004; He y Wong, 2004; Tushman y O'Reilly, 1996). Solo así se podrá conseguir una ventaja competitiva y la supervivencia de la organización a largo plazo (Simsek et al., 2009).

A partir del dilema planteado por March (1991) sobre las condiciones contradictorias que implican los aprendizajes de exploración y explotación, surge el concepto de la organización ambidiestra como aquella que desarrolla de forma simultánea ambos tipos de aprendizaje. Desde ese punto, se realiza un estudio de los conceptos asociados a el ambidestatismo organizativo y su impacto sobre el desempeño (Zapata et al., 2012). En este sentido, queda demostrado el elevado potencial estratégico de este tipo de aprendizaje organizativo, ya que claramente se relaciona de forma directa y significativa, con los resultados empresariales (Zapata et al., 2012). Junto con el artículo publicado por March en 1991, el otro artículo seminal sobre ambidestria organizativa es el publicado por Tushman y O'Reilly en 1996. Estos autores definen el ambidestatismo como la capacidad para perseguir simultáneamente el cambio y la innovación incremental y discontinua, que resulta de la existencia de múltiples

estructuras, procesos y culturas contradictorias dentro de la misma organización (Tushman y O'Reilly, 1996). Según Tushman y O'Reilly, las organizaciones ambidiestras son capaces tanto de competir en mercados maduros (donde los costes, la eficiencia y la innovación incremental son críticos), como de desarrollar nuevos productos y servicios para los mercados emergentes (donde la experimentación, la velocidad y la flexibilidad son fundamentales). Además, sugieren que, en la práctica, pocas organizaciones pueden tener éxito en la gestión ambidiestra, ya que la exploración y la explotación son procesos y actividades diferentes que requieren estrategias y estructuras muy diferentes, y las tensiones entre las dos son difíciles de conciliar.

Partiendo del artículo de Tushman y O'Reilly, un grupo amplio de autores definen el concepto de ambidestreza organizativa en la actualidad como la capacidad de una organización para estar alineada y ser eficiente en su gestión de las necesidades actuales de los negocios y, al mismo tiempo, adaptarse a los cambios en el entorno (Raisch y Birkinshaw, 2008).

La ambidestreza organizacional surge para dar respuesta a la necesidad de las organizaciones de mantener un desempeño sostenido (Raisch et al., 2009). La ambidestreza organizacional permite a quien la obtenga, contar con una ventaja competitiva con respecto a otras organizaciones (Solís et al., 2015). La ambidestreza tiene un efecto positivo sobre el desempeño y que se deben abordar los contextos en los cuales la ambidestreza afecta el desempeño para determinar cuándo y cómo esto sucede (Junni et al. 2013). En esta línea, la Teoría de la firma, basada en los recursos (Wernerfelt, 1984), con sus extensiones de la Firma basada en recursos y capacidades (Barney, 1991), y la Firma basada en el conocimiento (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992,1996), contribuyen a explicar por qué las organizaciones ambidiestras obtienen un desempeño sostenido y superior al promedio de la industria en la que opera.

Complementando estos hallazgos, existe un efecto positivo de las dimensiones de explotación y de exploración con el campo de la innovación, ya que la competencia de explotación incide sobre la innovación incremental y, por otro lado, la competencia de exploración afecta a la innovación radical (Atuahene- 12 Gima, 2005). El ambidestristismo organizacional no sólo ayuda a las organizaciones a superar la inercia estructural que resulta de un enfoque centrado en la explotación, sino también a abstenerse de acelerar la exploración sin obtener beneficios de estas actividades (Levinthal y March, 1993).

En este sentido, Jansen et al., (2006) incorporan aspectos que relacionan el ambidestristismo con el entorno. Por un lado, afirman que los entornos de alta competencia moderan positivamente el efecto de la innovación de explotación sobre el desempeño financiero. Por otro lado, exponen que los entornos con alta dinámica moderan en el efecto de la innovación de exploración sobre el desempeño (Janse et al., 2006).

Existe un trade-off o conflicto entre explotación y exploración en las organizaciones, lo que puede darse por la escasez de recursos para el desarrollo simultáneo de ambos tipos de actividades (March, 1991). Además, la presencia de dinámicas organizacionales y tensiones de poder que, según la cultura de cada empresa, permiten que una estrategia se imponga sobre la otra y la dificulte (Levinthal y March, 1993). Esto puede originar que las organizaciones se especialicen en explotación o exploración, lo cual podría exponerlas a los riesgos del aprendizaje que Levinthal y March (1993) denominan la trampa del éxito o la trampa de la explotación y la trampa del fracaso o la trampa de la exploración. La primera hace referencia a organizaciones que dejan de explorar por su éxito en explotación y, con el tiempo, se pueden volver obsoletas, quedando fuera del mercado (Levinthal y March, 1993). La segunda hace alusión a organizaciones que exploran sin obtener resultados en desempeño, y esto

las puede llevar a la quiebra ante cualquier restricción de ingresos ajena a las ventas (Levinthal y March, 1993). En este ámbito, las organizaciones ambidiestras deben resolver los trade-offs entre explotación y exploración, mientras que las especialistas deben evitar los riesgos del aprendizaje (Solís, Hernández y Orejuela, 2015).

La organización ambidiestra aborda el dilema que enfrentan las empresas al intentar conciliar dos objetivos aparentemente contradictorios; ser eficientes en sus negocios actuales, aprovechando sus actuales conocimientos de fuentes externas que le permitan aprovechar oportunidades futuras (Raisch y Birkinshaw, 13 2008; Simsek, 2009). El enfoque de la organización ambidiestra es considerado como una corriente que marca la evolución del enfoque tradicional de la “organización que aprende”.

El concepto de la “organización que aprende” se generalizó a partir de la publicación de *La quinta disciplina* (Senge, 1990), un texto que propone cinco disciplinas que caracterizan a las empresas abiertas al aprendizaje: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistemático. En términos generales, la organización que aprende es definida como una organización que es competente en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento (Garvin, 1993).

Tras este breve inciso es necesario preguntarse qué tipo de organizaciones pueden soportar altos niveles de rendimiento en el mundo contemporáneo, es decir, que empresas pueden optar a llegar a ser ambidiestras (Adler y Heckscher, 2013).

Como han señalado muchos observadores, el trabajo requiere cada vez más conocimientos, porque el conocimiento está reemplazando la tierra, el trabajo y el capital como fuentes de riqueza (Nonaka, Toyama y Nagata 2000; Grant 1996). Además, el trabajo está cada vez más orientado a soluciones, ya que la coproducción interactiva de servicios está reemplazando a la producción masiva de productos estandarizados (Applegate, Austin y Collins 2006; Galbraith 2002).

Y, por último, la competencia se ha vuelto más dinámica, menos predecible y más global. Como resultado, muchas organizaciones han descubierto que, si bien en el pasado podían centrarse en una sola dimensión del rendimiento, ya sea la innovación, la flexibilidad y la exploración de nuevas oportunidades, o la eficiencia, el control y la explotación de las capacidades existentes, hoy en día deben encontrar formas de mejorar estas dimensiones simultáneamente. En otras palabras, deben convertirse en «ambidiestros» (Adler y Heckscher, 2013, p.1).

Muchas organizaciones sometidas a presiones sobre el desempeño han buscado formas de organizarse que mitiguen esta compensación. Los primeros esfuerzos en esta dirección consistieron en dividir la organización en subunidades funcionalmente diferenciadas: las unidades de I+D se centraron en la innovación y adoptaron una forma orgánica, y las unidades de operaciones se centraron en la 14 eficiencia y adoptaron una forma mecanicista (Adler y Hecksher,2013). Más recientemente, algunas empresas han tratado de desarrollar el ambidiestrismo dividiendo las unidades de negocio en subunidades de línea de negocio, cada una con su complemento completo de funciones específicas: una subunidad persigue objetivos de innovación y es más orgánica, y la otra persigue objetivos de eficiencia y es más mecanicista. Y algunas organizaciones pretenden desarrollar el ambidiestrismo más ampliamente dentro de la organización: crean subunidades funcionales dentro de las cuales se combinan características orgánicas y mecánicas, y donde, como resultado, las unidades de I+D se vuelven más eficientes en su trabajo de innovación, mientras que las unidades de operaciones se vuelven más innovadoras en su trabajo orientado a la eficiencia, Adler y Hecksher (2013).

Es necesario recalcar que estas formas de ambidiestrismo sólo serán exitosas si se integran eficazmente los esfuerzos de las subunidades o funciones diferenciadas (Adler y Hecksher ,2013). Si las personas en subunidades y roles diferenciados se

centran sólo en sus propios objetivos individuales, si se mantienen mutuamente a la altura y responden defensivamente a las necesidades de sus socios, si no confían el uno en el otro, entonces el desempeño de la organización será mediocre en ambas dimensiones del desempeño (Adler y Hecksher ,2013).

4.4 Tensiones y discrepancias del ambidiestrismo organizacional. Mecanismos para resolver dichas tensiones: Exploración y explotación. Posibles alternativas al ambidiestrismo organizativo.

La teoría de la gestión expone que el desempeño organizacional es una función del ajuste entre el objetivo de organización y su diseño interno, es decir, sus estructuras de autoridad, sistema de tomas de decisiones, políticas de dotación de personal y compensación, etc. La organización que haya seguido esta serie pautas se denomina organización “orgánica”, mientras aquellas que buscan la excelencia se conocen como organizaciones “mecanicistas” (Burns y Stalker, 1961). Por lo tanto, muchos teóricos de la gestión han argumentado que, si una organización intenta competir en dos dimensiones a la vez, sólo puede lograr en el mejor de los casos niveles mediocres de rendimiento en cualquiera de las dos dimensiones, es decir, la exploración y la explotación (Adler y Hecksher, 2013).

Una de las premisas centrales del trabajo seminal de March (1991) son los trade-offs entre la exploración y la explotación. Dolz et al. (2014) suscriben que ambas actividades son esenciales para la supervivencia de las organizaciones, aunque dan lugar a contradicciones y tensiones importantes. Con relación a esto último, March (1991) también es crítico respecto a la necesidad de un equilibrio entre la explotación y la exploración. La organización que se compromete sólo con la explotación termina cayendo en la obsolescencia, mientras que la que únicamente se centra en la exploración no logra apropiarse de la rentabilidad de los conocimientos que posee (March ,1991; Levintahl y March, 1993). Mantener un equilibrio entre ambos aprendizajes es un factor decisivo para alcanzar la supervivencia empresarial a largo plazo (Zapata et al., 2012).

Dicha tensión ha sido abordada desde dos perspectivas; analizando la explotación y la exploración como estados opuestos de una misma variable, o definiendo ambos aprendizajes como variables ortogonales, es decir, que se comportan de forma independiente y que pueden ser complementarias (Gupta, Smith y Shalley, 2006).

Las empresas resuelven de distinta forma la tensión generada entre la exploración y la explotación, dando lugar a diversas posiciones en el nivel y en el equilibrio del ambidiestrismo (Dolz et al., 2014). Así, las empresas eligen cómo asignar los recursos entre la orientación hacia la exploración y a la explotación, entre el nivel que desean obtener en cada una de ellas y el equilibrio a mantener entre las mismas (Dolz et al., 2014).

4.4.1 Mecanismos para resolver las tensiones. Exploración y explotación.

Las organizaciones en países industrializados están experimentando continuos cambios en el ámbito competitivo que les obliga a reforzar determinados factores, principalmente los centrados en la innovación (Nicolau, Expósito y Tomás, 2015). Una de las principales acciones consiste en invertir en la construcción de capacidades tecnológicas que les ofrezcan las habilidades y los conocimientos necesarios para poder implementar y usar diferentes recursos y conocimientos técnicos (Zhou y Wu, 2010). Así, estas capacidades, que resultan esenciales para la adaptación y la supervivencia de una organización, pueden derivar en estrategias de exploración, a través de la búsqueda de nuevas oportunidades, o bien en estrategias de explotación, que se logran mediante la búsqueda de ventajas de carácter más inmediato. Por lo

tanto, el desarrollo de capacidades tecnológicas permite aumentar la capacidad de absorción al fomentar la habilidad de explorar e incrementar la capacidad de organización en un área en particular, e impulsar las habilidades de explotación en dicha área (Levinthal y March, 1993).

Los conceptos de exploración y explotación requieren diferentes estructuras, procesos, estrategias, capacidades y culturas, y pueden tener impactos diferentes en el desempeño de una organización (He y Wong, 2004). Además, tanto la exploración como la explotación suponen diferentes tipos de aprendizaje en la organización (Nicolau et al., 2015). Así, mientras que la esencia de la exploración recae en la experimentación con nuevas alternativas que tienen unos retornos inciertos, distantes y a menudo negativos, la de la explotación recae en el perfeccionamiento, la ampliación de competencias existentes y las tecnologías con retornos positivos, próximos y predecibles (March, 1991).

Existen estudios y enfoques que sostienen ambos conceptos son interpretados de forma diferente (Li, Vanhaverbeke y Schoenmakers, 2008). Así, es habitual identificar la exploración como la búsqueda de conocimiento distante, mientras que la explotación se interpreta como la búsqueda de conocimiento local (Nicolau et al., 2015). Siguiendo esta línea, se identifica exploración con una innovación de carácter más radical y la explotación con una innovación más incremental (Nicolau et al., 2015). De esta forma, el objetivo de la exploración es lograr la flexibilidad y la novedad en la innovación de productos a través de una mayor variación y de la experimentación de nuevas alternativas (Rowley, Behrens y Krackhardt, 2000), de ahí que los futuros beneficios producidos se consideren más lejanos e inciertos al tratarse de innovaciones emergentes (Nicolau et al., 2015). Por el contrario, cuando se hace referencia a la tendencia de una organización a invertir recursos para perfeccionar y ampliar sus conocimientos existentes para innovar en productos, habilidades y procesos, estamos hablando de explotación (Atuahene-Gima, 2005). En este caso centra la atención en la reducción de la variedad y la mejora de la productividad en los productos y servicios existentes (Nicolau et al., 2015). La explotación se basa en reafirmar la innovación existente, para ganar en eficiencia en un área particular (Rowley et al., 2000), lo cual se conoce como innovación de carácter incremental (Nicolau et al., 2015). Si una organización centra su actividad en un ámbito explotativo significa que utiliza eficientemente el conocimiento existente en la organización (March, 1991).

La exploración hace referencia a la tendencia de una organización a invertir en recursos para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y procedimientos que deriven en mayor flexibilidad a la hora de desarrollar innovación de carácter más radical o novedosa (Nicolau et al., 2015). Además, la explotación se refiere a la tendencia de una organización para invertir en recursos que permitan refinar y completar conocimientos ya existentes, técnicas y procesos incorporados que permitan una mayor eficiencia en el desarrollo de innovación de carácter más incremental (Nicolau et al., 2015).

La explotación suele conducir a un éxito temprano, aunque desplaza la toma de riesgos y la amplia búsqueda necesaria para la exploración (Gupta, Smith, y Shalley, 2006). Para superar este conflicto, en primer lugar, en lugar de acentuar la competencia y las diferencias entre la exploración y la explotación, las organizaciones deben encontrar soluciones que aprovechen sus complementariedades e interrelaciones (Martin, 2007). Esto exige que muestren perseverancia y creatividad y que se enfrenten a los desafíos más complejos (Bledow, Frese, Anderson, Erez y Farr, 2009; Smith y Tushman, 2005). En segundo lugar, para no caer en el error de centrarse sólo en la exploración o la explotación, las organizaciones ambidiestras necesitan adaptarse a las demandas de la situación y flexibilizar sus comportamientos y los papeles de exploración y explotación (Laureiro-Martínez, Brusoni, Canessa y

Zollo, 2014). Por tanto, las empresas aplican su iniciativa y su criterio respecto a cuándo explorar o explotar (C. Gibson y Birkinshaw, 2004).

La perspectiva original de March (1991) considera que las actividades de explotación y exploración compiten entre sí por obtener recursos limitados y que las rutinas necesarias para la exploración son totalmente contrarias a las de explotación. De esta forma, la interacción entre exploración y explotación se concibe como un juego de suma cero, donde cada decisión que promueve un aprendizaje provoca un detrimento del otro (Zapata et al., 2012). La justificación de la simultaneidad es clara: en entornos rápidamente cambiantes, como sucede en muchos casos en el contexto actual, los ciclos se acortan considerablemente y ello requiere que las organizaciones combinen las actividades de exploración y explotación a un tiempo (Cembrero, 2013). Por otra parte, el hecho de que la organización sea capaz de asumir ambas actividades internamente le confiere mayor dominio y control de la situación y, por lo tanto, mayor seguridad y estabilidad (Cembrero, 2013). La situación en la que se consigue maximizar el desempeño se sitúa en algún punto intermedio que consiga establecer un equilibrio entre ambos tipos de aprendizaje.

Posteriormente, otros autores se han pronunciado acerca de estos estados, considerando que la exploración y la explotación pueden ser abordadas como variables independientes que se complementan entre sí, y sin tener que ser excluyentes (Baum, Li y Usher, 2000); Katila y Ahuja, 2002; Gupta et al., 2006).

La ambidestreza contempla dos dimensiones: el nivel y el equilibrio. La primera indica el volumen total de exploración y explotación alcanzado por la empresa, mientras que la segunda hace referencia a la simetría en ambas orientaciones (Cao et al., 2009). Cao et al. (2009), exponen que es importante el desdoblamiento del concepto porque cada dimensión presenta particularidades desde el punto de vista de sus antecedentes, y cada una influye de forma distinta sobre el desempeño de la empresa.

Cuando las organizaciones se orientan hacia el proceso de explotación construyen rutinas, las cuales les dotan de aprendizaje basado en la experiencia, repitiendo el comportamiento y haciéndolo cada vez más eficiente con el uso, lo cual favorece un aumento de la probabilidad de mejora de los resultados y refuerza su réplica (Levinthal y March, 1993). Tal y como afirman Lavie y Rosenkopf (2006), la réplica de rutinas, base de la explotación, provoca inercia y adscribe a la empresa a un patrón de comportamiento, ya que limita la variabilidad de respuesta y la adaptabilidad ante los retos del entorno. El uso repetido y continuo de sus rutinas permite a la empresa mejorar y refinar sus competencias y habilidades, limitando así la búsqueda de una orientación exploradora.

Cuando las empresas se orientan a la exploración utilizan su capacidad de absorción como un mecanismo que les permite identificar y evaluar las posibilidades de diversas oportunidades, Dolz et al. (2014). Esta capacidad favorece la receptividad a nuevo conocimiento promoviendo el aprendizaje y la exploración, Dolz et al. (2014). Como exponen Lavie y Rosenkopf (2006), la base de conocimiento se amplía extendiéndose el ámbito de búsqueda y reforzando esta tendencia. Siguiendo esta línea, la exploración requiere también un conjunto de habilidades, capacidades, recursos y rutinas específicos, por lo que cuando las empresas han ganado experiencia en la exploración encuentran más eficiente centrarse en aquellas actividades en las que están más experimentadas (Lavie, Kang y Rosenkopf, 2010). El resultado de lo expuesto anteriormente es una dependencia estructural que refuerza la actividad dominante, es decir, la más experimentada (Lavie y Rosenkopf, 2006).

Las empresas ambidiestras diseñan soluciones para equilibrar la tensión que sufren la exploración y la explotación (Lavie et al., 2010). Entre esas soluciones, para resolver dicha tensión, se han destacado la separación de las actividades de exploración de las de explotación en diferentes estructuras y el diseño de mecanismos de integración entre ellas (Jansen, Tempelaar, Van de Bosch y Volberda, 2009), desarrollar e

implementar la configuración de sus procesos y sistemas para generar ambidestreza contextual (Birkinshaw y Gibson, 2004; Raisch, 2008; Mc-Carthy y Gordon, 2011) o, en el caso de las Pymes, alcanzar determinadas características de los procesos de sus élites directivas (Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga 2006; Tushman, Smith y Binns, 2011). En el caso de las Pymes, estas soluciones implican tomar decisiones internas en lo que respecta al diseño de sus principales sistemas o de sus equipos directivos, que han permitido aprender a equilibrar las tensiones y paradojas entre exploración y explotación, Dolz et al. (2014).

Algunos expertos defienden que existen organizaciones que alternan largos períodos de tiempo enfocados en la explotación con cortos períodos centrados en la exploración, para alcanzar un balance adecuado entre ambos tipos de aprendizaje (Siggelkow y Levintahl, 2003). Este enfoque es conocido como equilibrio puntuado, pero no es una forma de ambidestriismo propiamente dicho, sino un comportamiento cíclico en el cual una organización concreta se especializa en un solo tipo de aprendizaje por un tiempo específico (Gupta et al., 2006).

4.4.2 Alternativa al ambidestriismo organizativo

Hamel y Prahalad (1993) sugieren que conseguir implantar la ambidestreza organizativa se antoja como un reto muy complicado. La dificultad radica en que las empresas intenten combinar de manera interna y simultánea actividades que requieren para su desarrollo condiciones organizativas contrapuestas. De hecho, algunos de ellos son francamente pesimistas sobre las posibilidades de una organización de alcanzar el éxito en semejante empeño (Cembrero, 2013). Por este motivo, se sugieren alternativas que evitan que la empresa deba vivir en una situación de contradicción interna (Cembrero, 2013).

Alianza con otras empresas

Gupta et al. (2006) establecieron las condiciones necesarias para que la especialización y colaboración de dos organizaciones no sólo fuera viable, sino también eficaz para su supervivencia a largo plazo;

1) Cuando dos organizaciones A y B, donde A se especializa en exploración y B en explotación, tienen recursos complementarios entre sí, esta complementariedad es la que asegura que la exploración de A no sea desaprovechada y que las ideas prometedoras puedan ser explotadas por B. Es decir, a pesar de que B se centra exclusivamente en la explotación, tiene un suministro constante de ideas radicalmente nuevas puestas a su disposición por parte de A (Cembrero, 2013, p.46).

2) Cuando el dominio en el que opera la organización A es muy dinámico, mientras que el dominio en el que opera la organización B es muy estable, la diferencia en el dinamismo de los entornos asegurará que A se enfrente a una persistente necesidad de exploración, mientras que B se enfrentará a una persistente necesidad de explotación (Cembrero, 2013, p.46).

3) Cuando el grado de co-especialización mutua en las dos variables de recursos sea bajo, es probable que una relación de mercado entre A y B constituya un medio suficiente y estable para garantizar que cada uno sea compensado adecuadamente por su contribución (Teece, 1992; Williamson, 1985).

Externalización de una de las dos actividades

Si bien últimamente la investigación sobre ambidestriismo organizacional se ha centrado en cómo las organizaciones hacen frente a la explotación y la exploración de manera interna, Christensen (1997) se muestra pesimista sobre la capacidad de las organizaciones para explorar y explotar simultáneamente y sugiere que las organizaciones deben segregarse el negocio exploratorio para tener éxito y no obtener resultados mediocres tanto en las actividades de exploración como en las de explotación (Ghemawat y Ricart i Costa, 1993; Porter, 1980).

Alternancia cíclica de las dos actividades

La separación temporal es una forma de conseguir el equilibrio entre exploración y explotación en la que toda la organización se centra en un conjunto de tareas durante un tiempo para, más adelante, centrarse en un conjunto de tareas diferentes (Adler et al., 1999; Duncan, 1976; McDonough y Leifer, 1983). Esta corriente se basa en el concepto de equilibrio discontinuo (Gersick, 1991), que se refiere a la diferenciación temporal en lugar de a la diferenciación organizativa, con periodos dedicados íntegramente a la explotación interrumpidos por cortos periodos de exploración, y que sugiere que el cambio cíclico de períodos de exploración y explotación es un enfoque más viable que un ejercicio simultáneo de las dos actividades (Burgelman, 2002; Gupta et al., 2006). El modelo de equilibrio discontinuo hace especial hincapié en no descuidar la exploración, ya que el cambio exploratorio es necesario para modificar las profundas estructuras desarrolladas y consolidadas durante largos períodos de explotación y de cambio incremental.

Desde esta perspectiva, los cambios que acompañan la exploración son radicales y rompedores por naturaleza (Simsek et al., 2009).

La alternancia cíclica permite desarrollar actividades diversas y abordar necesidades diferentes dentro de una misma unidad eliminando gran parte de los costes de coordinación, pero requiere que los administradores de la unidad decidan cuál es la mejor manera de dividir los grupos de trabajo y/o períodos de tiempo para satisfacer esas necesidades diferentes (Gibson y Birkinshaw, 2004). Gupta et al. (2006) creen que las actividades secuenciales ofrecen un mecanismo combinatorio alternativo que puede aliviar algunas de las limitaciones administrativas de un enfoque simultáneo. Es decir, la alternancia cíclica también puede facilitar la especialización eficiente de las actividades de explotación y de exploración (Simsek et al., 2009).

Algunos académicos consideran esta alternancia una forma de ambidestreza (Cembrero, 2013, p. 47). Por ejemplo, Duncan (1976) sugirió que el ambidiestrismo se produce de forma secuencial y que las organizaciones deben cambiar sus estructuras en función de la evolución de sus innovaciones.

4.5 Ambidiestrismo estructural y contextual

Una vez abordado los principales aspectos del ambidiestrismo organizacional, es preciso analizar la tipológica que dicho término sugiere. Así pues, inicialmente se consideraba prácticamente imposible que una organización pudiera sostener simultáneamente las actividades de exploración (innovación radical) y de explotación (innovación incremental) en su seno, debido a las exigencias tan diferentes que ambas actividades presentan (Cembrero, 2013). Sin embargo, más adelante, Cembrero (2013) propone esta posibilidad y centra la discusión en el hecho de si ambas actividades deben estar organizativamente diferenciadas (ambidiestrismo estructural) o no (ambidiestrismo contextual). Otro enfoque menos conocido y utilizado es el ambidiestrismo recíproco (Simsek et al., 2009), el cual implica el desarrollo secuencial de los aprendizajes de explotación y exploración entre distintas unidades de negocio. Es un enfoque que compagina los principios del equilibrio puntuado y el ambidiestrismo estructural, puesto que cada unidad de la organización experimenta un proceso cíclico con períodos centrados en la exploración seguidos de por tramos de explotación, pero en un mismo tiempo dado la organización posee varias unidades que se encuentran en diferentes fases del proceso (Zapata et al., 2012).

4.5.1 Ambidiestrismo estructural

El desarrollo simultáneo de la exploración y la explotación se puede lograr de varias formas (Zapata et al., 2012). Una primera aproximación sería el ambidiestrismo

estructural, el cual consiste en el diseño de una estructura organizativa dual que posee una serie de unidades especializadas en exploración y otras en explotación, las cuáles a su vez tienen competencias, sistemas de incentivos, culturas y procesos diferentes dentro de cada una (Tushman y O'Reilly III, 1996; Benner y Tushman, 2003). El origen del ambidiestrismo estructural se remonta a Duncan (1976), quien argumentó que las organizaciones deben innovar para asegurarse el éxito a largo plazo y deben considerar una estructura dual, una para iniciar y otra para ejecutar, como forma de alcanzar estos objetivos. Para que realmente se logre el ambidiestrismo estructural, también llamado ambidiestrismo particional (Simsek, Heavey, Veiga y Souder, 2009), es imprescindible que las unidades encargadas de la exploración (como por ejemplo departamentos de investigación y desarrollo o marketing) posean una estructura orgánica, procesos poco formalizados y una cultura abierta a la experimentación (Simsek, 2009). Por el contrario, las unidades encargadas de la explotación (como por ejemplo departamentos de producción o logística) poseen una estructura mecanicista, niveles elevados de formación y una cultura más influenciada por la eficiencia (Simsek, 2009). Simsek (2009) afirma que es de vital importancia que todas las unidades compartan una sola visión estratégica de la organización, unos valores comunes y mecanismos de enlace que logren integrar las distintas unidades hacia el mismo rumbo. Christensen (1997) sugiere que las unidades exploratorias deben separarse completamente de las unidades de explotación para poder conseguir innovaciones estables y duraderas. Desde esta perspectiva, la ambidestreza requiere el establecimiento de unidades estructuralmente independientes, cada una con su propia estrategia, estructura, cultura y sistema de incentivos (Benner y Tushman, 2003). Sin embargo, mientras que cada unidad puede funcionar de manera independiente (tienen procesos, estructuras y culturas diferentes), son orgánicamente interdependientes para lograr la ambidestreza, lo que obliga a la organización a coordinar las actividades de explotación y de exploración mediante una cultura y una visión compartida y las acciones pertinentes por parte del equipo directivo (mecanismos de integración) (O'Reilly y Tushman, 2004, 2007). Los académicos de la teoría organizativa entienden el ambidiestrismo estructural como un fenómeno simultáneo e interdependiente, que incluye la compartimentación y la sincronización de la explotación y la exploración en diferentes unidades estructurales o divisiones de una organización (Tushman y O'Reilly, 1996, 1997). Algunos académicos están a favor de la creación de organizaciones no excesivamente definidas en las que las unidades dedicadas a la exploración coexistan con las unidades dedicadas a la explotación (Leonard-Barton, 1995; Levinthal, 1997; Weick, 1976).

4.5.1.1 Ventajas y riesgos del ambidiestrismo estructural

La principal ventaja derivada de la creación de unidades organizativas diferenciadas para las actividades de exploración y explotación (ambidestreza estructural) radica en la posibilidad de generar el contexto más apropiado en cada caso (estructura, cultura, sistema de incentivos) para que cada una de las actividades pueda desarrollarse convenientemente (Cembrero, 2013). Sin embargo, tal y como afirman los críticos de esta perspectiva, explotación y exploración deben combinarse para crear valor (Eisenhardt y Martin, 2000; Jansen et al., 2009; Teece, 2007). En otras palabras, la mera coexistencia de las actividades de explotación y exploración en diferentes unidades no garantiza que la organización sea verdaderamente ambidestra (Gilbert, 2006). Los resultados de las actividades de exploración deben revertir posteriormente en las unidades de explotación y ello requiere establecer los mecanismos de coordinación e interacción necesarios entre el personal de ambos tipos de unidades para que, efectivamente, el nuevo conocimiento generado pueda ser explotado al máximo nivel. Igualmente, los resultados de las actividades de explotación deben ser

tenidos en cuenta a la hora de explorar nuevas posibilidades (Cembrero, 2013, p.50). Por lo tanto, la ambidestreza estructural implica la existencia de unos costes de coordinación elevados (Gibson y Birkinshaw 2004). No obstante, al combinar la diferenciación estructural con los mecanismos de integración mencionados, se corre el riesgo de destruir los límites pragmáticos que protegen a las actividades exploratorias de verse afectadas por la inercia de las unidades de la corriente principal (Carlile, 2004; Westerman, Mc. Farlan y lansiti, 2006).

4.5.2 Ambidiestrismo contextual

Una segunda aproximación sería el ambidiestrismo contextual, también conocido como ambidiestrismo conductual (Simsek, 2009) o ambidiestrismo armónico (Simsek et al., 2009), el cual se define como aquella capacidad conductual capaz de demostrar alineación (explotación) y e adaptabilidad (exploración) a lo largo de su unidad de negocios (Gibson y Birkinshaw, 2004). A diferencia del planteamiento anterior, el ambidiestrismo contextual no se alcanza a través de estructuras duales, sino construyendo procesos o sistemas que permitan y fomenten a los individuos a juzgar por ellos mismos la manera más eficiente de dividir su tiempo y recursos entre las actividades de exploración y explotación (Zapata et al., 2012). Por tanto, el ambidiestrismo se convierte en una capacidad que se refleja más en los individuos que en la estructura (Zapata et al., 2012). Este tipo de ambidestreza se basa en la literatura sobre contexto y cultura organizativa (Bartlett y Ghoshal, 1989; Burgelman, 1991; Ghoshal y Bartlett, 1994) y se centra fundamentalmente en la búsqueda de explicaciones contextuales y de comportamiento para el fenómeno de la ambidestreza (Adler et al., 1999; Corso y Pellegrini, 2007; Gibson y Birkinshaw, 2004; Simsek et al., 2009). Gibson y Birkinshaw (2004) fueron los precursores de este tipo de ambidestreza y la definieron como la capacidad comportamental de una unidad de negocio para demostrar simultáneamente alineamiento y adaptabilidad a lo largo y ancho de la misma" (p. 209). Esta perspectiva fomenta principalmente que los directivos creen un contexto favorable dentro de la unidad de negocio que permita y promueva que todos los individuos sean capaces de decidir por sí mismos cómo distribuir su tiempo entre actividades encaminadas al alineamiento (orientadas hacia la explotación) y las dirigidas a la adaptabilidad (orientadas hacia la exploración) (Cembrero, 2013). Cuando se alcanza el ambidiestrismo contextual, cada individuo en la unidad puede entregar valor a los clientes actuales en su área funcional, pero, al mismo tiempo, todos los individuos están inmersos en la tarea de búsqueda de cambios y actúan en consecuencia (Gibson y Birkinshaw, 2004:211). Además, dichos autores sugieren que, aunque la ambidestreza es una característica de una unidad de negocio en su conjunto, se manifiesta en las acciones específicas de las personas en toda la organización y consideran este tipo de ambidestreza un sistema de interacción entre las capacidades de alineamiento y las capacidades de adaptabilidad que existen dentro de una misma unidad de negocio. "Las actividades de alineamiento están orientadas a mejorar el rendimiento en el corto plazo, estableciendo objetivos agresivos, pero realistas" (Cembrero, 2013, p.51)." Por el contrario, las actividades de adaptabilidad están orientadas a mejorar el rendimiento a largo plazo, mediante la fijación de objetivos claros y programas de incentivos para su consecución" (Cembrero, 2013, p.51). Por lo tanto, si una unidad de negocio se centra en un tipo de actividades a expensas del otro, los problemas y las tensiones surgirán inevitablemente (Gibson y Birkinshaw, 2004). Gibson y Birkinshaw (2004) proponen la creación de contextos organizativos que se caractericen por una combinación de afán de superación (disciplina, apoyo y confianza). Las organizaciones con este tipo de contexto deben mantener un equilibrio entre los elementos duros enfocados al rendimiento (presión y disciplina) y los elementos blandos enfocados al apoyo social (apoyo y confianza)

(Cembrero,2013, p.51). Además, Gibson y Birkinshaw (2004) afirman que cuando se crea un contexto organizativo adecuado, los individuos se involucran tanto en acciones orientadas a la explotación (dirigidas al alineamiento), como en acciones orientadas a la exploración (dirigidas a la adaptabilidad), y esto se traduce en ambidiestrismo contextual, que posteriormente mejora el rendimiento. Gibson y Birkinshaw (2004) encontraron evidencia empírica de que es posible lograr la ambidestreza a través del contexto organizativo y que esto está positivamente relacionado con el rendimiento. Asimismo, Gibson y Birkinshaw (2004) defienden que esos cuatro atributos del contexto organizativo (afán de superación, disciplina, apoyo y confianza) median esa relación.

4.5.2.1 Ventajas y riesgos del ambidiestrismo contextual

Según Gibson y Birkinshaw (2004), este modelo de ambidestreza facilita la adaptación de toda una unidad de negocio (no sólo de las subunidades o funciones responsables del desarrollo de nuevos negocios) y evita los problemas de coordinación entre subunidades especializadas que son características del ambidiestrismo estructural. Así, según Güttel y Konlechner (2009) la principal ventaja del ambidiestrismo contextual radica en que esta solución organizativa facilita la transferencia de conocimiento entre los dominios de exploración y explotación, es decir, entre los proyectos que se dedican a la creación de conocimiento y los proyectos encargados de la aplicación del conocimiento. "En las unidades estructuralmente divididas, el equipo directivo necesita trasladar el conocimiento de las unidades de exploración a las unidades de explotación y viceversa" (Cembrero,2013, p.51). "En las organizaciones contextualmente ambidiestras, los proyectos sirven como puentes de conocimiento" (Cembrero,2013, p.51). Sin embargo, el ambidiestrismo contextual puede verse afectado por las limitaciones que pueden presentar los individuos a la hora de hacer frente de manera simultánea a objetivos contrapuestos (Bushe y Shani, 1991; Inkpen y Tsang, 2005; March, 1991). Para facilitar esta compatibilidad de objetivos, Adler et al. (1999) sugieren complementar los contextos integrados con la diferenciación "táctica", y describen cómo los empleados de producción intercambian las dos tareas con el apoyo de estructuras organizativas "paralelas", tales como los círculos de calidad.

4.6 Incidencia del ambidiestrismo en los recursos humanos. Ambidiestrismo individual

La necesidad de revisar el modelo organizacional de las empresas se hace cada vez más urgente, puesto que las expectativas de los empleados y de los diversos stakeholders son crecientes y abarcan nuevas dimensiones (Hidalgo y Silva, 2016). La motivación y compromiso intrínsecos de los empleados de las décadas pasadas han dado lugar a trabajadores que reclaman inclusión, participación, desafío y reconocimiento (Ospina, 2010; Yu y Miller, 2005). La evidencia entre la relación de una adecuada gestión de personas y el desempeño de la organización ha dado lugar a que varios expertos cataloguen al recurso humano administrativo adecuadamente como un activo valioso e, incluso, una ventaja competitiva (Ahmad y Schroeder, 2003; Danvila y Sastre, 2007; Delaney y Huselid, 1996; Huselid y Becker, 1997; Lepak y Snell, 1999; Pereda, Berrocal y López, 2004; Pfeffer,1998). Por tanto, es de vital importancia que las organizaciones ambidiestras posean gerentes y equipos de alta dirección ambidiestros que tengan la habilidad de comprender y percibir las distintas necesidades específicas de cada uno de los negocios. Gerentes capaces de poder recortar gastos con decisión, tener el pensamiento flexible y creativo de los emprendedores, y mantener la objetividad para enfrentar las posibles desviaciones y errores que se puedan cometer (O'Reilly y Tushman, 2004). O'Reilly y Tushman,

(2004) afirman que este tipo de gerente están permanentemente enfrentando sus decisiones con algún grado de ambidestreza, es por eso que son tan escasos como esenciales. Llegados a este punto, es necesario recalcar la importancia de las personas en la organización y su capacidad de generar conocimiento, conforme a una serie de factores condicionantes de la organización, los cuales son la entrega de la información a los trabajadores del conocimiento, uniendo la cultura, los procesos de la organización y la tecnología para lograr el éxito de las empresas y de sus miembros (Honeycutt, 2001). La capacidad de generar conocimiento por parte de los trabajadores se incluye la gestión del conocimiento, cuyo propósito es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser utilizados para estimular procesos de exploración y explotación que permitan la generación de innovación y mejorar la toma de decisiones (Acosta et al., 2013). La clave sería crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y se usen eficientemente (Acosta et al., 2013). Esto último obliga a las organizaciones a redefinirse de manera permanente y generar cambios duraderos y significativos en relación con su entorno (Acosta et al., 2013). Por tanto, las organizaciones deben estimular conductas y habilidades de los empleados a fin de promover acciones o valores orientados a modificar su entorno de trabajo, haciéndolo más favorable y beneficioso (Acosta et al., 2013). Se trata de crear un clima de apertura y bienestar como condición clave para establecer procesos de interacción, de comunicación y de acción que la generación de conocimientos implica (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Ericksen, 1996; Trussler, 1998; Nahapiet y Goshal, 1998; Scott, 2000; Nemeth y Nemeth, 2001). Por tanto, solo las organizaciones capaces de generar y gestionar un clima de apertura y bienestar podrán percibir mayor iniciativa y participación de los empleados, que actuarán en consonancia con sus objetivos y atribuciones propias, y en coherencia con los objetivos de la organización (Von Krogh, 1998; Zahra, Nielsen y Boner, 1999; Armbrecht et al., 2001; Theilen, 2002). Para entender mejor los efectos de las prácticas de Recursos Humanos en el comportamiento de los individuos, algunos expertos en la materia han sugerido estudiar las características psicológicas de los individuos (Jiang, Takeuchi y Lepak, 2013; Kehoe y Wright, 2013; Lepak, Liao, Chung y Harden, 2006). Nos basamos en la autoeficacia (Bandura, 1982) y en la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) ya que pueden informarnos sobre la capacidad y la motivación de los gerentes para mostrar la complejidad del comportamiento, el propio juicio, la perseverancia y la creatividad para encontrar interrelaciones y complementariedades entre las alternativas exploratorias y de explotación conflictivas y para cambiar de forma flexible entre ellas. Según la teoría de la autoeficacia, las personas tienen una mayor tendencia a realizar actividades tanto de exploración como de explotación cuando se consideran capaces de hacerlo (Mom, Chang, Cholakova y Jansen, 2019). Esto se explica según el grado en que los individuos buscan y se involucran proactivamente en una variedad de tareas, que van más allá de las actividades básicas, y tratan de encontrar formas de integrarse entre ellas (Parker, 1998). Se ha asociado con la habilidad de tratar con 30 situaciones complejas y conflictivas (Phillips y Gully, 1997) y con la exhibición de un amplio repertorio de diferentes comportamientos (Parker, 1998). La teoría de la Gestión de Recursos Humanos multinivel afirma que los factores organizativos influyen en los resultados a nivel organizativo, ya que influyen en el comportamiento de los individuos (Wright y Ulrich, 2017). Para entender mejor cómo las prácticas de Recursos Humanos influyen en los individuos, estudios recientes han aplicado el marco AMO (Jiang et al., 2013). Basándose en el argumento de que el rendimiento individual es una función de la capacidad y la motivación individuales (Wright, Kacmar, McMahan, y DeLeeuw, 1995), esta corriente de investigación se ha centrado en los aspectos relacionados con la capacidad y la motivación para explicar cómo los conjuntos específicos de prácticas de Recursos Humanos afectan al

comportamiento individual en las organizaciones (Jiang, Lepak, Hu, y Baer, 2012). Además, algunos expertos en la materia han defendido un tercer componente de los sistemas de Recursos Humanos, los cuales proporcionan a los empleados las oportunidades apropiadas para contribuir a los resultados a nivel de la organización (Lepak et al., 2006). Dichos expertos han propuesto que puede ser fructífero agrupar las prácticas de Recursos Humanos según su principal área de influencia: aumento de la capacidad, aumento de la motivación y aumento de las oportunidades (Jiang, Lepak, Hu y Baer, 2012; Lepak et al., 2006), en lugar de suponer que los componentes de los sistemas de Recursos Humanos tienen repercusiones idénticas en los resultados (Mom, Chang, Cholakova y Jansen, 2019). Esto puede motivar a los gestores operativos a explorar y explotar (Deci, Olafsen, y Ryan, 2017; Deci y Ryan, 1985). Los trabajadores poseen una propensión innata a buscar y disfrutar de la complejidad y la novedad, así como a su deseo de buscar desafíos y oportunidades para dominar la experiencia, ampliar y ejercer sus capacidades y perseverar si se enfrentan a desafíos o a una retroalimentación negativa (Amabile, 1996; Pittman, Emery y Boggiano, 1982; Ryan y Deci, 2000). Mientras que los empleados con motivación extrínseca prefieren las actividades que son sencillas y fáciles de completar (Ryan y Deci, 2000), las que tienen motivación intrínseca pueden mostrar el entusiasmo, la creatividad y la perseverancia necesarias para ser ambidiestras. Complementariamente al ambidestatismo organizacional, también existe la capacidad de ambidestatismo individual, la cual supone la habilidad de equilibrar el corto y el largo 31 plazo en un entorno competitivo, lo que debería reflejarse en distintas medidas de desempeño (Torres, Drago y Aqueveque, 2014).

6. CONCLUSIONES

Tras el profundo análisis del concepto de ambidestatismo organizacional se han obtenido muchos aspectos clave a destacar. Dicho término se aplica principalmente en el área de administración económica, concretamente en el campo del aprendizaje organizacional y adaptación y diseño organizacional (Raisch y Birkinshaw, 2008). El ambidestatismo es la destreza que poseen las empresas para gestionar las paradojas, tensiones y trade-offs que permiten explorar y explotar el conocimiento simultáneamente, logrando niveles elevados 32 en cada una de estas dos acciones (Simsek, 2009). Esto último refleja la relevancia que posee dicho aprendizaje organizacional en una empresa. Es importante para una empresa ser ambidiestra ya que esto le permite alcanzar altos niveles de explotación y exploración, logrando así una ventaja competitiva sostenible y la supervivencia de la empresa a larga plazo (Simsek et al., 2009). No obstante, ser una organización ambidiestra no es tan sencillo, puesto que requiere de un gran esfuerzo y concentración lograr un equilibrio entre la exploración y la explotación de conocimiento (March, 1991). Es aquí cuando aparecen las tensiones, las cuáles son resueltas a través de la exploración y la explotación. Una vez resueltas dichas tensiones, es necesario distinguir 2 tipos de ambidestatismo. El estructural y el contextual. El primero de ellos se consigue a través de una estructura orgánica, procesos poco formalizados y una cultura abierta a la experimentación (Simsek, 2009). Por el contrario, el segundo de ellos se logra mediante el fomento de la libertad de los individuos en la empresa, haciendo que juzguen por ellos mismos la mejor manera de optimizar su tiempo y sus recursos (Zapata et al., 2012). El ambidestatismo organizacional no sólo es aplicable a entes intangibles como una organización. Complementariamente al ambidestatismo organizativa surge el ambidestatismo individual, la cual supone la habilidad el corto y el largo plazo en un entorno competitivo, lo cual se refleja en distintas medidas de desempeño (Torres, Drago y Aqueveque, 2014). En síntesis, este proyecto propone una pequeña contribución a la literatura de administración estratégica. El trabajo posee un valor

estrictamente teórico puesto que sintetiza conceptos teóricos y los actualiza y renueva a las circunstancias actuales. Este trabajo podría servir para futuras investigaciones relacionadas con el mismo ámbito de estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68.
- Adler, P., y Heckscher, C. (2013). The collaborative, ambidextrous Enterprise/La empresa colaborativa y ambidiestra. *Universia Business Review*, (40), 34-51.
- Ahmad, S. y Schroeder, R. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24 (10). 145-223
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Applegate, L., Heckscher, C., Michael, B., y Collins, E (2006). IBM's decade of transformation: Uniting vision and values. Harvard Business School Publishing, 1-22.
- Armbrecht, F.M.R. Jr., Chapas, R.B., Chappelow, C.C., Farris, G.F., Friga, P.N., Hartz, C.A., McIlvaine, M.E., Postle, S.R. and Whitwell, G.E. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management*, July-August, 28-48.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83., 25
- Bahlmann, T. (1990). The learning organization in a turbulent environment. *Human Systems*.
- Bandura, A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37: 122-147
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Baum, J. A. C., Li, S. X. and Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4), 766-801.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.
- Birkinshaw, J. y Gibson, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., y Farr, J. 2009. A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2: 305-337.
- Bodwell, W. y Chemack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*. 77 (2), 193
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity.
- Bueno, E. (2005). Fundamentos epistemológicos de Dirección del Conocimiento Organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles en las organizaciones. *Economía Industrial*, 357, 1-14.
- Bueno, E., Aragón, A. y García, V. (2001). El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. XI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Zaragoza, Septiembre.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2 (3), 239- 262.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. Burns, Tom; Stalker, G M. Tavistock Publications (1959) Limited, 1961. v+269 pp. v+269. Tavistock Publications (1959) Limited, 0, 1961.
- Bushe, G. R., & Shani, A. B. (1991). *Parallel learning structures: Increasing innovation in bureaucracies* Addison-Wesley Reading, MA.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., y Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: dimensions, contingencies and synergistic effects. *Organization Science*, 20 (4), 781-796.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15 (5), 555-568.

- Cembrero Gomez, D. (2013). Organizational solutions to achieve the right balance between exploration and exploitation (ambidexterity) in the technological innovation domain (Order No. 3613379). Available from ProQuest Dissertations y Theses Global. (1511453872).
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press Boston, MA. contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69. convergence and reorientation. In L. L. Cummings, & B. M. Star (Eds.), *Research in curve*. Wokingham: Addison-Wesley Danvila, I. y Sastre, M. (2007). Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales. *Esic market*, 128, 145-223.
- De Geus, A. P (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review* , 62 (2), 70- 74.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., y Ryan, R. M. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices or perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4),949-969.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32 (11), 1422-1433.
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., y Dasí, A. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 161-175.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy and D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (pp. 167-88). New York: North Holland.
- Eisenhardt, K. and Martín, J. (2000). Dynamic capabilities: The evolution of resources in Dynamic markets. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M., Furr, N.R. y Bingham, C.B. (2010). Microfoundations of Encyclopaedia of Unified Science. environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Ericksen, G. K. (1996). Creating value by managing you organization 's information and knowledge. *Directorship*, Summer, 22 (8), 1-3.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and Garratt, B. (1987). The learning organization* Harpercollins Publishers.
- Garratt, B. (1990). *Creating a learning organisation: A guide to leadership, learning and exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational fieldbook*. New York, NY: Doubleday.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Ghemawat, P., & Ricart i Costa, J. E. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14(8), 59-73.
- Gibson, C., y Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidex- terity. *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1), 150.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Grant, Robert M. *Strategic Management Journal* Tomo 17, N.º Suppl 2, (Jan 1996 - Mar 1996): 109-122. growth. *Long Range Planning*, 41, 483-508.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2007). Dynamic capabilities and the ambidextrous organization: Empirical results from research-intensive firms. *Vienna University of Economics & Business Administration*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- He, Z. L. and Wong. P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494.

- Helfat, C.E. y Peteraf, M.A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7 (1), 91-102.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la dirección del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill.
- Huselid, M., y Becker, B. (1997). The impact of high performance work systems, implementation, effectiveness, and alignment with strategy on shareholders wealth. *Academy of Management Proceedings*, 1. 144-148.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 797-818.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.
- Jansen, J., Simsek, Z. and Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33 (11), 1286-1303.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F. A. J., y Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., van den Bosch, F.A.J. y Volberda, H.W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20 (4), 797-811.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., y Baer, J. C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55: 1264-1294.
- Jiang, K., Takeuchi, R., y Lepak, D. P. 2013. Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research, *Journal of Management Studies*, 50: 1448-1480.
- Katila, R. and Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45, 1183-1194.
- Kogut, B., and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., and Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago: International
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., y Zollo, M. 2014. Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decisionmaking performance. *Strategic Management Journal*, 36: 319-338.
- Lavie, D. y Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 797-818.
- Lavie, D., Kang, J. y Rosenkopf, L. (2010). Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances, Submitted to the 7th Atlanta Competitive Advantage Conference
- Lavie, D., Stettner, U. y Tushman, M.L. (2010). Exploration and Exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 109-155.
- Leana, C. R., & Barry, B. (2000). *Stability and change as simultaneous experiences in Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., y Harden, E. E. 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25: 217-271.
- Lepak, D., y Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43, 934-950.
- Levinthal, D. y March, J. (1993). Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Li, Y., Vanhaverbeke, W. y Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: Reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107-126
- López Zapata, Esteban y García Muiña, Fernando Enrique y García Moreno, Susana María (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración* 25 (45), 11-37.
- 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 behavioural integration. *Journal of Management*, 32 (5), 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (4), 71-87.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McCarthy, I.P. y Gordon, B.R. (2011). Achieving contextual ambidexterity MIT Sloan Management Review, 45 (4), 47-55.
- McDonough, E. F., & Leifer, R. (1983). Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 727-735.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 10, 43- 68.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). Organizations: A quantum view. *Organization Science*, 10, 43- 68.
- Mom Tom, J. M., Yi-Ying, C., Magdalena, C., y Jansen Justin, J. P. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034.
- Morgan, R. E. and Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45 (8), 1329-1353.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- Nemeth, C. J. and Nemeth, L. (2001). Understanding the creative process: Management of the knowledge worker. In J. Nonaka and D. J. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge* (pp. 91- 104). London: Sage Publications.
- Nicolau-Juliá, D., Expósito-Langa, M., y Tomás-Miquel, J. (2015). Exploración y explotación de conocimiento en el ámbito empresarial. validación de escalas en un sector industrial de bajo perfil tecnológico /Knowledge exploration and exploitation in the business context. validation of scales in a low-tech industry. *Investigaciones Europeas De Direccion y Economia De La Empresa*, 21(3), 139-147.
- Nonaka, Ikujiro; Toyama, Ryoko; Nagata, Akiya. *Industrial and Corporate Change* Tomo 9, N.º 1, (March 2000): 1-20.
- Nosella, A., Cantarello, S. y Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10 (4), 450-465.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 74-83.
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista ciencias estratégicas*, 18 (23), 79-97. outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.
- Parker, S. K. 1998. Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational inter- ventions. *Journal of Applied Psychology*, 83: 835-852.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). The learning company: A strategy for sustainable. *Journal of Applied Psychology*, 83: 835-852.
- Pereda, S., y Berrocal, F y López, M. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of succesful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Phillips, J. M., y Gully, S. M. 1997. Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82: 792-802.
- Pittman, T. S., Emery, J., y Boggiano, A. K. 1982. Intrinsic and extrinsic motivational orientations: Reward- induced changes in preference for complexity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42: 789-797.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in dynamic Environments. *Organization Science*, 21 (6), 1263-1273.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure.
- Raisch, S. (2008). Balanced structures: designing organizations for profitable
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: antecedents,
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., and Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

- Rivera, R.F. (2008). Curso La Investigación Documental. Julio 2008. Pineda, M. (2010). Investigación Documental.
- Rothaermel, F. T. and Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing. *Organization Science*, 20 (4), 759-780.
- Rowley, T., Behrens, D. y Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68-78.
- Sastry, M. A. (1997). Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Science Quarterly*, 42 (1), 1-34.
- Scott, J. E. (2000). Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management Information Systems*, 17 (2).
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline* Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The challenges of Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? Journal of Management*, 12 (3), Siegel y Wright, 2015: Siegel, D.S., y Wright, M. (2015). Academic entrepreneurship: time for a rethink? *British Journal Management*, 26(4), 582-595.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 864-894.
- Simsek, Z., Heavy, 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), 597-624.
- Smith, W. K., y Tushman, M. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16: 522- 536.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). Becoming a learning organization: Beyond the learning. Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 18(1), 1-25.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Theilen, B. (2002). Innovación y estructura organizativa de la empresa. *Harvard Deusto Business Review*, 108 (mayo/junio), 68-76.
- Torres, Juan Pablo., Drago Camilo., Aqueveque Claudio. (2014). *Ambidestreza individual y estructuras casuales*. Departamento de Administración, Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257, Santiago. Fono: (2)2978-3366.
- Trussler, S. (1998). The rules of the game, *Journal of Business Strategy*, 19 (1), 16-19.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distribute knowledge systems: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue), 11-25.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of human resources.
- Tushman, M. L., & Smith, W. (2002). Organizational technology. In J. Baum (Ed.), *Companion to organization* (pp. 386-414). Malden, MA: Blackwell.
- Tushman, M.L. y O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Tushman, M.L., Smith, W.K. y Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89 (6), 74-80.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation, *California Management Review*, 40 (3), 133-153.

- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Westerman, G., McFarlan, F. W., & Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2), 230-238.
- Wright, P. M., Kacmar, K. M., McMahan, G. C., y DeLeeuw, K. L. 1995. $P = f(M \times A)$: Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance. *Journal of Management*, 21: 1129-1139.
- Wright, P. M., y Ulrich, M. D. 2017. A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 45-65.
- Yu, H., y Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (1), 35-50.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. and Bogner, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 169-189.
- Zenteno-Hidalgo, Á, y Silva, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 26(59), 119-136.
- Zhou, K. Z. y Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31, 547-561.