

Propuesta de modelo de ambidestreza organizacional¹

Organizational ambidexterity model proposal

Manuel Alfonso Garzón Castrillon²

²BA; MSc; PhD, Post PhD, Director Grupo de Investigación FIDEE
E-mail: manuelalfonsogarzon@fidee.org
ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9009-3324>, citar, Garzón-Castrillon, M.A

Recepción: 18/08/2020. Aceptación: 30/11/2020. Publicación: 31/12/2020

¹ Parte del proyecto: Capacidades dinámicas en las organizaciones, Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE, código: INV-01182028, Grupo de investigación FIDEE, Línea de Investigación Dirección estratégica evolutiva.

RESUMEN

En este artículo de revisión se abordan los aspectos inherentes a los fundamentos de la ambidestreza organizacional a saber: los antecedentes de la ambidestreza organizacional, definiciones de ambidestreza; tipologías de ambidestreza estructural, secuencial y contextual, desde la dirección estratégica, se propone un modelo de ambidestreza organizacional del cual se abordan sus variables: La organización-conocimiento previo y experiencia; búsqueda y desempeño ambidiestros de conocimiento; ambidestreza individual; ambidestreza organizacional, la innovación, y los resultados empresarial, se establecen seis hipótesis. la discusión y conclusiones.

Palabras clave: conocimiento exploratorio; Conocimiento explotador; Ambidestreza individual; Ambidestreza organizacional.

ABSTRACT

In this review article, the inherent aspects with the foundations of organizational ambidexterity are

addressed, namely: the background of organizational ambidexterity, definitions of ambidexterity; Typologies of structural, sequential and contextual ambidexterity, from the strategic direction, an organizational ambidexterity model is proposed from which its variables are addressed: organization-prior knowledge and experience; ambidextrous search and performance of knowledge; individual ambidexterity; Organizational ambidexterity, innovation, and business results, six discussion hypotheses and conclusions are established.

Key Words: Exploratory knowledge; Exploitative knowledge; Individual ambidexterity; Organizational ambidexterity.

INTRODUCCIÓN

La ambidestreza organizacional está significativamente influenciada por la integración conductual del equipo de alta dirección, y las organizaciones ambidiestras pueden satisfacer las demandas cambiantes del mercado al ejercer una capacidad dinámica para combinar y / o equilibrar innovaciones

que son simultáneamente exploratorias y explotadoras, y se destaca que el éxito a largo plazo depende de explorar nuevas oportunidades, así como de explotar simultáneamente las capacidades existentes que ya se utilizan, para enfrentar el desafío de explotar los recursos de conocimiento existentes y simultáneamente explorar nuevos recursos para mejorar sus resultados empresariales. De esta manera la ambidestreza organizacional se centra en la capacidad de buscar simultáneamente innovación y cambio incremental y discontinuo que resulta de albergar múltiples estructuras, procesos y culturas contradictorias dentro de la misma organización.

Por tanto, las organizaciones están explorando nuevas eficiencias en la gestión de la alta dirección, como una opción que muchas organizaciones están considerando para aumentar la productividad es la adopción de una estrategia de gestión ambidiestra que se vea reflejada en la innovación que permite resultados empresariales a largo plazo, debido al desarrollo de nuevos enfoques para aumentar la competitividad y mejorar el desempeño

de la organización, para lo cual, es necesario reorientar las capacidades que respaldan una respuesta rápida y flexible a las exigencias del mercado, para lo cual las organizaciones deben invertir simultáneamente recursos en las actividades existentes para obtener rendimientos de una mayor eficiencia (es decir, explotación) y actividades experimentales para obtener rendimientos del descubrimiento a largo plazo (es decir, exploración).

Por estas razones, este artículo de revisión se centra en los siguientes aspectos: los antecedentes de la ambidestreza organizacional, definiciones de ambidestreza; tipologías de ambidestreza estructural, secuencial y contextual, desde la dirección estratégica, se propone un modelo de ambidestreza organizacional del cual se abordan sus variables: La organización-conocimiento previo y experiencia; búsqueda y desempeño ambidiestros de conocimiento; ambidestreza individual; ambidestreza organizacional, la innovación y los resultados empresarial, se formulan seis hipótesis y unas conclusiones.

MÉTODO

Para la realización de esta revisión, la metodología utilizada requirió del desarrollo de cuatro etapas, la primera fue la búsqueda de bibliografía; la segunda la organización de los datos; la tercera fue el análisis de contenido y la cuarta la redacción. Para este proceso, se ubicaron cien (100) documentos en fuentes secundarias de bases de datos de artículos científicos como: Scopus, WoS, y Scielo, y el tipo de revisión es cualitativo, descriptivo.

ANTECEDENTES

El primer autor que utilizó el término ambidestreza fue Duncan (1976), al referirse a la explotación y la exploración y las acciones que desarrollan las organizaciones para dar respuesta al entorno y que algunas áreas se centran en la alineación (explotación) y otras en la adaptación (exploración), aunque ya Lawrence y Lorch (1967), y Thomson (1967) habían hablado de la creación de estructuras

duales porque la creación y ejecución de innovación requiere capacidades diferentes.

Posteriormente March (1991) da origen a la corriente de literatura de ambidestreza organizacional orientada desde el aprendizaje, producidas por la exploración, entendida como la búsqueda, variación, asunción de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación, y la explotación como la elección, producción, eficiencia, selección, implementación, y ejecución.

A continuación Levinthal y March (1993) restringen el alcance de los conceptos al dominio del conocimiento, diferenciando creación (exploración y utilización (explotación) de conocimiento.

Tushman y O'Reilly, (1996) abordaron la ambidestreza como aquella que permitía equilibrar las tensiones de exploración y explotación e incluyen separación estructural.

Finalmente, es evidente que el pionero en utilizar el término de ambidestreza organizacional es Duncan construyendo sobre las propuestas de

Lawrence y Lorch y Thompson y que es March quien lidera la construcción de conocimiento sobre la ambidestreza organizacional, todo lo anterior entre 1967 y 1991.

Definiciones de ambidestreza

La investigación que se ha realizado sobre la ambidestreza desde

diferentes escuelas de pensamiento han generado múltiples definiciones en relación con el término ambidestreza organizacional, lo cual ha llevado a utilizarla de forma diferente. Se relacionan a continuación algunas definiciones que muestran la multiplicidad de enfoques dispersos desde los cuales se ha abordado el término.

Tabla 1. Definiciones de ambidestreza organizacional

Año	Definición	Autor(es)
1976	Estructura organizacional dual para la innovación: una estructura desarrolla actividades de innovación y la otra, implementa la innovación.	Duncan (1976)
1983	Para ser efectiva, una unidad de trabajo debe usar diferentes estructuras en las diferentes situaciones que encuentra y cambian entre tareas de exploración y explotación con el tiempo.	McDonough y Leifer (1983)
1991	A medida que las organizaciones aprenden de la experiencia cómo dividir los recursos entre explotación y exploración, esta distribución de consecuencias en el tiempo y el espacio afecta las lecciones aprendidas.	March (1991)
1993	Restringen el alcance de los conceptos al dominio del conocimiento, diferenciando creación (exploración y utilización (explotación) de conocimiento.	Levinthal y March (1993)
1993	Las relacionan con meta rutinas sistematizan el proceso creativo, el enriquecimiento permite ser más innovadores y flexibles.	Jelinek y Schoonhoven (1993)
1994	Tiene relación con explosiones discontinuas de cambio en la mayoría o todos los dominios de la actividad organizacional.	Romanelli y Tushman, (1994)
1996	Capacidad de gestionar cambios incrementales y revolucionarios y de gestionar un equilibrio entre explotación y exploración., mediante una estructura descentralizada; una capa subyacente común de cultura y visión fuertes, líderes de apoyo y gerentes flexibles	Tushman y O'Reilly. (1996)
1998	La organización "ambidiestra" tiene el desafío de realizar simultáneamente tareas rutinarias y no rutinarias.	Daft (1998)
1999	La ambidestreza se logra mediante tres mecanismos: enriquecimiento, conmutación y partición, que se divide en subunidades especializadas en tareas de rutina, y otras especializadas en tareas no rutinarias.	Adler et al. (1999)
2000	Desde el enfoque de la ambidestreza estructural aborda este concepto por la preocupación por equilibrar estructuras duales de alineación y adaptación.	Lewis (2000)
2000	Los gerentes ambidiestros cumplen múltiples funciones relacionadas con el despliegue de competencias y actividades de definición de competencias.	Floyd y Lane (2000)
2000	Los gerentes y llevan a cabo acciones creativas y colectivas simultáneamente.	Sheremata (2000)
2001	Secuenciación de tareas que se basan en las tareas anteriores desde una forma de pensar holística y dialéctica.	Nisbett et al., (2001)
2003	Considera la explotación y exploración coexistente interrelacionadas y con dimensiones potencialmente constitutivas en organizaciones complejas con interacciones y límites no tan claros.	Benner y Tushman, (2003)
2004	Habilidad de perseguir tanto el desarrollo de productos, mercados y tecnologías en el largo	Gibson y Birkinshaw

	plazo(adaptabilidad) como la coordinación y rentabilidad en el corto plazo (alineamiento)	(2004)
2004	Desde el enfoque de la innovación, la necesidad de las organizaciones de alcanzar un equilibrio entre las estrategias de innovación	He y Wong (2004)
2005	Desde la perspectiva de la innovación, la competencia para equilibrar la explotación y la exploración, asegurando la consecución simultánea de innovaciones incrementales y radicales.	Atuahene-Gima (2005)
2006	"Las organizaciones ambidiestras son capaces de explotar las competencias existentes y explorar nuevas oportunidades con igual destreza".	Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006, p. 647)
2006	Las organizaciones ambidextras son aquellas que simultáneamente persiguen la explotación de las competencias actuales y la exploración de nuevas oportunidades con la misma destreza, más que la gestión de las compensaciones entre explotación y exploración para lograr equilibrio.	Beckman (2006)
2006	Búsqueda sincrónica de explotación y exploración a través de subunidades o individuos diferenciados, cada uno de los cuales se especializa en exploración o explotación.	Gupta, Smith y Shalley (2006)
2007	Las organizaciones ambidiestras equilibran la exploración y la explotación a través del tiempo, alternando entre períodos de innovación radical e incremental.	Nemanich et al. (2007)
2008	Capacidad dinámica referida a las rutinas y procesos por los que una organización moviliza, coordina e integra fuerzas dispersas y contradictorias además de asignar, reasignar, combinar y recombinar recursos y activos entre unidades organizacionales diferenciadas.	O'Reilly y Tushman (2008)
2008	Capacidad organizacional para ser eficiente en las demandas actuales del negocio y simultáneamente ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno.	Raisch y Birkinshaw (2008)
2008	Conjunto de rutinas y procesos que la organización utiliza para movilizar, coordinar e integrar esfuerzos contradictorios, así como asignar, reasignar, combinar y recombinar recursos y activos a través de las unidades de exploración y explotación.	Jansen et.al (2008)
2009	Alternativa estratégica que puede utilizarse para prevenir o minimizar las pérdidas durante las crisis.	Akdogan, Akdogan y Cingöz (2009)
2012	La ambidestreza es una valiosa capacidad dinámica de actividades de explotación y exploración que se integran estratégicamente para apoyarse mutuamente.	Chandrasekaran et al. (2012)
2012	Capacidad de utilizar y mejorar el conocimiento existente(explotación) al tiempo de crear nuevo conocimiento para superar las deficiencias o ausencias de conocimiento identificadas en la ejecución del trabajo (explotación)	Turner y Le.Kelle (2012)
2013	Se refiere a la capacidad y el deseo de una organización de perseguir simultáneamente dos diferentes, a menudo conflicto, objetivos: exploración y explotación	Birkinshaw y Gupta (2013)
2013	Capacidad de una organización de explotar y explorar-con el propósito de competir en mercados actuales y nuevos de y tecnología maduros, donde la eficiencia, el control y las mejoras incrementales son importantes y la flexibilidad, la autonomía y la experimentación son necesarias.	O'Reilly y Tushman (2013)
2015	Sistema constituido por dos procesos diferentes de definición y de ejecución, que determinan cómo una organización define sus actividades y responsabilidades y cómo desarrolla las actividades acordadas	Zimmerman, Raisch y Birkinshaw (2015)
2016	Los sistemas ambidiestros de gestión de recursos humanos son un tipo especial de sistema de trabajo de alto rendimiento que facilita la integración continua de exploración y explotación en la búsqueda de flexibilidad y eficiencia.	Garaus et al. (2016)
2016	Las organizaciones ambidiestras tienen alta estructuración, altos niveles de gastos de I + D y procedimientos.	Campanella et.al (2016)
2017	Las organizaciones ambidiestras son flexibles y capaces de adoptar nuevas iniciativas, mientras que al mismo tiempo son responsables de optimizar los negocios actuales	Thompson, y Blazey (2017)
2018	Las organizaciones ambidiestras son las que conciben la exploración y la explotación como dos tipos de innovación de naturaleza distinta, donde necesita un contexto específico, una estructura organizativa y unos antecedentes.	Koryak, et al., (2018).
2019	La ambidestreza individual desde perspectiva cognitiva basada en la premisa de que la exploración y la explotación son comportamientos distintos asociados con diferentes procesos cognitivos.	Tempelaar y Rosenkranz, (2019)
2020	La ambidestreza organizacional conocida como aprendizaje exploratorio y aprendizaje operativo, y depende del apoyo de sus directivos.	Ketabchi (2020).
2020	La ambidestreza organizacional se logra con la exploración y explotación que basado en la	Papachroni y

	teoría de la paradoja y la naturaleza interdependiente de las dualidades que las consideran dinámicas polaridades en lugar de contradicciones estáticas.	Heracleous, (2020)
2020	La ambidestreza organizacional se logra mediante la explotación para refinar y optimizar las operaciones actuales, explorando simultáneamente la novedad y la innovación para prepararse para los mercados futuros en entornos dinámicos y cambiantes.	Jacobs y Maritz, (2020).
2020	Capacidad de responder a las demandas ambientales cambiantes de una manera flexible y al mismo tiempo mantener la eficiencia en las operaciones actuales; es decir, simultáneamente persiguiendo eficiencia y flexibilidad	Sun,et.al. (2020).
2020	Ambidestreza es la capacidad de la organización de emplear una gama de técnicas para resolver desafíos paradójicos dentro de todos los niveles de la organización (separados y entrelazados) para superar la competencia externa y la dinámica, teniendo en cuenta factores limitantes internos, como el tamaño, la disponibilidad de recursos y la capacidad de absorción de la organización	Petro, et.al. (2020)

Fuente: Elaborada con base en los autores citados (2020)

De la revisión realizada en la tabla 1, podemos resaltar que la ambidestreza es considerada como una capacidad dinámica, que permite a las organizaciones ambidiestras ajustarse a los cambios que se presentan en el entorno (O'Reilly y Tushman (2008,2011)

Del análisis realizado a la tabla 1, se puede inferir que hay coincidencia en abordar la ambidestreza relacionada con la innovación realizada y la implementación y el requerimiento de equilibrio entre ambas o una alternancia, con una alta estructuración, altos niveles de gastos de I + D y procedimientos. Duncan (1976, Jelinek y Schoonhoven (1993); He y Wong (2004), Atuaheme-Gima (2005), Nemanich et al. (2007), Koryak, et al., (2018), Campanella et.al (2016) y Jacobs y Maritz, (2020).

La mayoría de los autores de la tabla 1 coincide en concebir la ambidestreza como dos tipos de innovación de naturaleza distinta, relacionados con gestionar un equilibrio adecuado entre explotación y exploración de forma simultáneamente y a menudo conflictiva, en la búsqueda de flexibilidad y eficiencia, consideran dinámicas polaridades en lugar de contradicciones estáticas, para prepararse para los mercados futuros en entornos dinámicos y cambiantes. McDonough y Leifer (1983), March (1991,1993), Levinthal y March (1993), Jelinek y Schoonhoven (1993), Benner y Tushman, (2003), Atuaheme-Gima (2005), Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006), Becman (2006), Gupta, Smith y Shalley (2006), Nemanich et al. (2007), Janse et.al (2009); Akdogan, y Cingöz (2009),

Chandrasekaran et al. (2012), Turner y Le.Kelle (2012), Birkinshaw y Gupta (2013), Reilly y Tushman (2013), Koryak, et al., (2018), Tempelaar y Rosenkranz, (2019), Ketabchi (2020), Papachroni y Heracleous, (2020), Jacobs y Maritz, (2020) ; Ketabchi (2020), Papachroni y Heracleous, (2020), Jacobs y Maritz, (2020).

Los demás autores analizados, tienen posiciones que van desde proponer, explosiones discontinuas de cambio en la mayoría o todos los dominios de la actividad organizacional, Romanelli y Tushman, (1994), o como unas características para las organizaciones ambidiestras: una estructura descentralizada; una capa subyacente común de cultura y visión fuertes, líderes de apoyo y gerentes flexibles; Tushman y O'Reilly (1997), o que la ambidestreza se logra mediante tres mecanismos: enriquecimiento, conmutación y partición, que se divide en subunidades especializadas en tareas de la realización simultáneamente tareas rutinarias y no rutinarias, Daft (1998), y Adler et al.(1999)

También que los gerentes ambidiestros cumplen múltiples funciones

relacionadas con el despliegue de competencias y actividades de definición de competencias, Lane (2000) y acciones creativas y colectivas simultáneamente, Sheremata (2000) o la secuenciación de tareas que se basan en las tareas anteriores desde una forma de pensar holística y dialéctica, Nisbett et al., (2001), la habilidad de perseguir tanto el desarrollo de productos, mercados y tecnologías en el largo plazo(adaptabilidad) como la coordinación y rentabilidad en el corto plazo (alineamiento), Gibson y Birkinshaw (2004) o la necesidad de las organizaciones de alcanzar un equilibrio entre las estrategias de innovación, He y Wong (2004) o como una capacidad dinámica referida a las rutinas y procesos por los que una organización moviliza, coordina e integra fuerzas dispersas y contradictorias además de asignar, reasignar, combinar y recombinar recursos y activos entre unidades organizacionales diferenciadas, O'Reilly y Tushman (2008),

De la misma forma que son necesarias las organizaciones ambidiestras para ser eficiente en las demandas actuales del negocio y

simultáneamente ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno, Raisch y Birkinshaw (2008) o como sistema constituido por dos procesos diferentes de definición y de ejecución, que determinan cómo una organización define sus actividades y responsabilidades y cómo desarrolla las actividades acordadas, Zimmerman, Raisch y Birkinshaw(2015), que requieren organizaciones flexibles y capaces de adoptar nuevas iniciativas, mientras que al mismo tiempo son responsables de optimizar los negocios actuales, Thompson, (2017), o desde el enfoque del aprendizaje como aprendizaje exploratorio y aprendizaje operativo, y que depende del apoyo de sus directivos, Ketabchi (2020).

La definición concebida por Sun, et.al. (2020) como la capacidad de responder a las demandas ambientales cambiantes de una manera flexible y al mismo tiempo mantener la eficiencia en las operaciones actuales; es decir, simultáneamente persiguiendo eficiencia y flexibilidad, que se complementa con la propuesta por Petro, et.al. (2020), quienes establecen que Ambidestreza es la capacidad de la organización de

emplear una gama de técnicas para resolver desafíos paradójicos dentro de todos los niveles de la organización (separados y entrelazados) para superar la competencia externa y la dinámica, teniendo en cuenta factores limitantes internos, como el tamaño, la disponibilidad de recursos y la capacidad de absorción de la organización.

De la revisión de literatura realizada y después de un proceso de integración, unión y fusión, teniendo en cuenta los aspectos que más se destacan y en los cuales están de acuerdo la mayoría de los autores, se propone la definición de ambidestreza como: la capacidad dinámica, que permite a las organizaciones responder a las demandas ambientales cambiantes de una manera flexible y al mismo tiempo mantener la eficiencia en las operaciones actuales ambidestras con la innovación realizada y la implementación y el requerimiento de equilibrio entre ambas o una alternancia, con una alta estructuración, con altos niveles de inversión en I + D y procedimientos, gestionando un equilibrio adecuado entre explotación y exploración de forma simultáneamente y a menudo conflictiva,

en la búsqueda de flexibilidad y eficiencia, optimizando los negocios actuales y prepararse para los mercados futuros, teniendo en cuenta factores limitantes internos, como el tamaño, la disponibilidad de recursos y la capacidad de absorción de la organización.

Tipologías de Ambidestreza estructural, secuencial y contextual

Ambidestreza estructural

La ambidestreza estructural se ha concebido como la separación entre las actividades de exploración y explotación en unidades organizacionales separadas, justificada en los estudios de Cristensen (1997) quien propone que una de las unidades exploratorias y que deben estar separadas de las unidades de explotación para lograr innovación en las organizaciones, las cuales, para Gilbert, (2006) deben coexistir, estar coordinadas e interactuar y deben combinarse según Eisendhardt y Martín (2000); Jansen et.al(2008) y Teece (2007).

De esta manera, la ambidestreza estructural, se logra cuando dos actividades, explotación y exploración se desarrollan en diferentes unidades organizacionales (Dunca, 1976; Tushman

y O'Reilly, 1996,1997; Bradach, 1997; Christensen, 1997; Benner y Tushman, 2003; Oreilly y Tushman, 2004,2007)

Por su parte Bener y Tushman (2003), Jansen et.al. (2008); Tushman y O'Reilly (1996) y Smith y Tushman, (2005) señalan la necesidad de que los directivos son los encargados de garantizar la integración de las unidades diferenciadas, que permitan combinar la ambidestreza estructural con los mecanismos de integración a niveles inferiores para estimular el flujo de conocimiento lateral en las unidades. (Gilbert, (2006); Jansen et al. (2009) y Raisch, (2008)

Finalmente, la ambidestreza estructural para Tushman y O'Reilly (1996,1997), se concibe como un fenómeno simultáneo e interdependiente, que incluye la compartimentación y la sincronización de la explotación y la exploración en diferentes unidades estructuradas o divisiones de una organización.

Ambidestreza secuencial

La ambidestreza secuencial se ha concebido por Raisch et al. (2009) o

Venkatraman et al. (2007) como la secuencia temporal entre exploración y explotación, que además siguiendo a Tushman y Romanelli (1985); Burgelman(2002) y Gupta et.al. (2006) es un caso especial de equilibrio discontinuo. Además, es un requisito básico de gestión en mercado dinámicos, donde las organizaciones deben buscar el equilibrio entre prestar atención a los actuales clientes y mercados y el reconocimiento de nuevas oportunidades y segmentos de mercado, logrando efectos superiores en los resultados empresariales.

Ambidestreza contextual

Los precursores de la ambidestreza contextual son Gibson y Birkinshawn (2004) quienes la definieron cómo la capacidad de comportamiento de una unidad de negocios debe demostrar simultáneamente alineamiento y adaptabilidad a lo largo y ancho de la misma.

La ambidestreza contextual, está basada en las investigaciones realizadas sobre contexto y cultura organizacional, (Barlett y Ghoshal,1998; Burgelman,1991; Ghoshal y

Bartlett,1994) y se ha centrado en lograr 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)

La investigación sobre la ambidestreza contextual se han orientado a buscar explicaciones contextuales y de comportamiento de la ambidestreza en las organizaciones, Adler, et.al (1999); Corso y Pellegrini, (2007); Simsek et. al. (2009); y Gibson y Birkinshaw, (2004) quienes se destacan por ser considerados los que iniciaron con la propuesta de este tipo de ambidestrezas, para lo cual definen la capacidad comportamental de una unidad de negocio la que permite la simultaneidad, alineamiento y adaptabilidad necesaria para desarrollar ambidestreza contextual en la cual los directivos crean el contexto favorable dentro de la unidad de negocios que permita y promueva que los colaboradores sean capaces de decidir por sí mismos en la forma de distribuir el tiempo entre actividades encaminadas a la exploración y la explotación.

La ambidestreza contextual, se logra cuando ambas actividades deben

llevarse a cabo dentro de la misma unidad (Gibson y Birkinshaw, 2004; Güttel y Konlechner, 2009), de esta manera no existen trabajos que analicen con suficiente profundidad cuáles son las circunstancias que llevan a elegir de una u otra alternativa (estructural o contextual) y si la elección de la alternativa que parece más acorde con las características de la organización conducentes a la consecución de mejores resultados en el ámbito de la innovación.

Lo anterior se complementa con lo propuesto por Gibson y Birkinshaw (2004) quienes proponen que cuando se alcanza la ambidestreza contextual cada colaborador entrega valor a los clientes actuales en su área funcional, pero, al mismo tiempo están inmersos en la tarea de buscar cambios y actuar en consecuencia, que además requiere una interacción entre las capacidades de alineamiento y las capacidades de adaptabilidad.

Finalmente, Ghoshal y Bartlett (1994), y Gibson y Birkinshaw (2004), recomiendan la creación de contextos organizacionales que se caracterizan por una combinación de afán de superación, disciplina, apoyo y confianza. Las

organizaciones con este tipo de contexto requieren mantener un equilibrio entre los elementos duros enfocados al rendimiento, la presión, y la disciplina y los elementos blandos enfocados al apoyo social y la confianza.

Disciplinas desde la que se estudia la ambidestreza

Es la dirección estratégica la disciplina que ha estudiado la ambidestreza, empezando por los estudios pioneros ya relacionados en los antecedentes, de Duncan (1976) en relación con el diseño y March (1991) en sobre el aprendizaje organizacional.

Desde el enfoque interno de la ecología de la estrategia, Burgelman (1991) establece una separación entre procesos estratégicos orientados a la variación-reducción y por otra parte a los procesos estratégicos autónomos de variación-creación, los cuales se relaciona con la exploración y la explotación.

Por su parte Hamel y Prahalad (1993) afirman que cada organización debe hacer un ajuste entre sus recursos y las oportunidades que persigue, que la

asignación de recursos es una tarea estratégica, y que los gerentes deben tolerar el riesgo y la incertidumbre en la búsqueda de objetivos estratégicos, estos autores enfatizan en que la tensión inherente entre la necesidad de aprovechar las capacidades existentes y la búsqueda de nuevas capacidades es un desafío estratégico clave para la creación de una ventaja competitiva, que forma parte de la dirección estratégica desde el enfoque evolucionista que lleva a las capacidades dinámicas Teece, Pisano y Shuen (1997); Eisenhardt y Marti,(2000), Teece,(2007, 2009); desde las cuales se considera fundamental combinar la explotación de las capacidades operativas de la organización con el la exploración desde el enfoque de las capacidades dinámicas Helfat, et.al.(2007)

En la investigación sobre este enfoque, se logra identificar que debe existir una estrategia de legitimación cohesiva y generalizada para proporcionar recursos que ayuden a

satisfacer las demandas adicionales de todos los niveles de una organización ambidiestra impulsada por el mercado.

Las características de los empleados por sí solas no proporcionarán una palanca adecuada para las mejoras de rendimiento definitivas y continuas (Sheth y Sharma 2008) y que aquellas organizaciones que esperan cultivar una ventaja competitiva continua en torno a la ambidestreza de la alta dirección será necesaria para crear procesos estratégicos para la provisión y apoyo de recursos, razón por la cual proponen Hughes y Ogilvie (2019) que las organizaciones deben invertir y monitorear la existencia de estrategias de legitimación cohesivas y generalizadas para apoyar demandas adicionales en todos los niveles de una organización ambidiestra impulsada por el mercado.

Modelo de ambidestreza organizacional.



Figura 1. Modelo de ambidestreza organizacional
Fuente: Elaborado por el Autor (2020)

En la figura 1 se representan las variables que intervienen en el modelo conceptual de ambidestreza organizacional que permitirán entender la operatividad del modelo en las organizaciones, aunque existe un consenso en torno al carácter simultáneo de las actividades de explotación y exploración, existen diferencias en lo relacionado con la simultaneidad, la sumatoria de ambas magnitudes o el grado de ajuste o armonía entre ambas.

La organización-conocimiento previo y experiencia

Conocimiento previo

Con relación al conocimiento previo que tiene la organización, es

importante establecer que la principal distinción conceptual entre explotación y exploración se presenta en aprovechar el conocimiento existente versus el conocimiento nuevo (Levintal y March, 1993; March, 1991) y que la base de su conocimiento y rutinas existentes, facilitan el desarrollo de prácticas innovadoras (Zhang, et.al., 2015; Li y Cui, 2017), las fuentes de conocimientos existentes permiten revisar reinterpretar y usarlos, para orientar los esfuerzos exploratorios (Jansen, et.al., 2009). De esta manera las organizaciones que poseen un alto nivel de capacidad de absorción de conocimientos no solo están alertas a las oportunidades al integrar el conocimiento existente y recién adquirido (Cohen Volberda, 2006).

Levinthal,1990; Jansen, Van den Bosch y Volberda,2006), sino que también son proactivas en la explotación de esas oportunidades al integrar el conocimiento existente y recién adquirido (Cohen y Levinthal,1990; Jansen et al,2006), de tal manera que ayuden a resolver la aparente incompatibilidad y contradicción entre el conocimiento existente y el recién adquirido generado por actividades ambidiestras (Fernhaber, y Patel, 2012; Rothaermel y Alexandre,2008).

Es importante tener en cuenta que los procesos inducidos, usualmente utilizan los conocimientos existentes, mientras que los procesos autónomos implican el desarrollo de nuevas competencias, razón por la cual los colaboradores pueden reunir el conocimiento obtenido de experiencias pasadas de una manera novedosa para producir nuevas ideas, y se puede tener como fuente el entorno interno de la organización, utilizando las experiencias personales de los empleados.

La ambidestreza abarca dos mecanismos distintos pero entrelazados de generación de conocimiento que desencadenan flujos de conocimiento

para los individuos y las organizaciones, a saber (a) búsqueda de conocimiento ambidiestro y (b) oferta de conocimiento ambidiestro

Búsqueda y desempeño ambidiestros de conocimiento

Búsqueda de conocimiento ambidiestro

La búsqueda ambidiestra de conocimiento se refiere a los procesos que se centran en encontrar conocimiento complementario a las propias habilidades para mejorar gradualmente los procesos establecidos, es decir, la búsqueda de conocimiento explotador (Birkinshaw y Gibson 2004; March de 1991) y para obtener conocimiento novedoso para las habilidades, para cambiar los procedimientos existentes e implementar formas superiores de hacer negocios, en otras palabras, la búsqueda de conocimiento exploratorio (March de 1991). La búsqueda de conocimiento explotador expande la base de conocimiento disponible, que es complementaria a los procesos establecidos (Chen et al.2018) conocidos

en el propio departamento o área de la organización.

La búsqueda de conocimiento exploratorio tiene como objetivo integrar conceptos novedosos, nuevos paradigmas y conocimiento general, que pueden ser aplicados para los procesos existentes en el departamento. Tal conocimiento es un ingrediente importante para procesos, productos y servicios altamente innovadores, (Franke et al. 2013; Leiponen 2005 y Dewar y Dutton 1986).

Oferta de conocimiento ambidiestro

Los buscadores de conocimiento exploratorio están expuestos a formas radicalmente diferentes de hacer negocios (Bierlyet al. 2009) y, por extensión, el trabajo en sus respectivos departamentos. Pueden optar por buscar flujos de conocimiento prometedores para adquirir un conocimiento profundo y beneficioso, cuando el primer acceso superficial lo considere valioso (Yli-Renko et al. 2001), o simplemente inspirarse en las formas divergentes de trabajar y combinarlas con conocimientos conocidos en las opciones para crear algo nuevo (Ward 2004).

A su vez, están habilitados para afectar radicalmente los procesos y procedimientos de su propio lugar de trabajo. Por tanto, la búsqueda ambidiestra de conocimiento, basada tanto en medios de explotación como de exploración, afecta positivamente el rendimiento, los hallazgos de Tödtling et al. (2009) muestran que el conocimiento de los socios o aliados dentro del mismo sector empresarial afecta positivamente la creación de innovaciones incrementales, generan resultados empresariales (Bhaskaran 2006).

El acceso al conocimiento externo y atípico mejora la introducción de innovaciones radicales. (Leiponen, 2005), de esta manera la búsqueda ambidiestra de conocimiento puede crear conocimiento novedoso, alimentando innovaciones radicales para mejorar el rendimiento a nivel de departamento en las organizaciones.

Oferta y rendimiento de conocimiento ambidiestro

Oferta de conocimiento ambidiestro

La oferta de conocimiento ambidiestro se refiere a todos los

procesos que se centran en distribuir novedosos conocimientos exploratorios y complementarios a otros (Mom et al. 2007; Schulz 2001). La oferta de conocimiento explotador respalda las mejoras, mediante la rápida difusión del conocimiento, que complementa los procesos existentes. De esta manera, las mejores prácticas de los departamentos con tareas o problemas comparables pueden copiarse al propio departamento (Szulanski y Jensen 2004). Además, la oferta de conocimiento explotador se puede utilizar para mejorar progresivamente los procesos existentes. Los efectos en el propio departamento pueden ser tanto directos como indirectos.

Rendimiento de conocimiento ambidiestro

Por un lado, se podría ofrecer conocimiento a los colegas de la misma área, que mejora el rendimiento. Por otro lado, el conocimiento puede ser ofrecido a individuos de otras áreas. Es posible que esto no afecte directamente el desempeño de la propia unidad organizacional, pero aumenta la posibilidad de recibir recursos adicionales, tales como, entre otros,

conocimientos para el futuro por parte de los beneficiarios del conocimiento compartido, que en la literatura sobre comunidades de práctica (CoP) sugiere efectos positivos en el rendimiento de la oferta de conocimiento explotador (Schenkel y Teigland 2008) de esta forma la oferta de conocimiento exploratorio podría ayudar a permitir la difusión del conocimiento, que es radicalmente diferente y no tiene ninguna relación con el conocimiento del encuestado al que se le ofrece.

En función del razonamiento seguido hasta el momento, se plantea las siguientes hipótesis:

H1: La búsqueda ambidiestra de conocimiento tiene una relación positiva con la ambidestreza organizacional

H2: La oferta de conocimiento ambidiestro tiene una relación positiva con la ambidestreza organizacional

Este conocimiento novedoso es el principal recurso para generar innovaciones radicales (Zhou y Wu 2010), puede ayudar a alterar el entorno competitivo y crear nuevas oportunidades (Smith y Tushman 2005), que son

necesarias lograr el éxito a largo plazo (Leifer et al.2001; McDermott y O'Connor 2002). Por tanto, la oferta de conocimientos novedosos a otros en su área de trabajo puede facilitar la generación de ideas novedosas y, posteriormente, innovaciones radicales para mejorar el rendimiento en el departamento.

Ambidestreza individual

Un número creciente de estudios ha observado que existe ambidestreza en múltiples niveles de análisis (Raisch, Birkinshaw, Probst y Tushman, 2009). Por ejemplo, Gibson y Birkinshaw (2004) discuten la ambidestreza a nivel del individuo, argumentando que cada empleado puede contribuir potencialmente a la creación de valor para una organización existente, mientras reacciona adecuadamente a los cambios en su entorno. Otros estudios como los de Mom, Fourné y Jansen, (2015), muestran que la ambidestreza a nivel individual no solo beneficia el desempeño individual, sino que también actúa como una fuente importante de ambidestreza organizacional y, por tanto, puede considerarse una base esencial para el éxito organizacional (Birkinshaw y

Gibson, 2005; Good y Michel, 2013). Además, se sugiere que la ambidestreza individual ayuda a las organizaciones a alcanzar todo el potencial de la ambidestreza organizacional (Schnellbächer, Heidenreich y Wald, 2019). Incluso si una organización puede distribuir equitativamente a sus empleados sobre roles exploratorios o explotadores, para alcanzar el potencial total de ambidestreza organizacional, los resultados de la exploración y explotación aún deben integrarse entre sí, lo que requiere ambidestreza individual (Schnellbächer et al., 2019).

La ambidestreza individual se investiga desde el 2007 y que el número de estudios centrados en este nivel de análisis ha mostrado un aumento impresionante en los últimos años, el campo aún tiene definiciones imprecisas y a menudo ambiguas (O'Reilly y Tushman, 2013; Simsek, Heavey, Veiga y Souder, 2009). Por ejemplo, no está claro si la exploración y la explotación necesariamente ocurren simultáneamente o si los empleados cambian rápidamente entre ellas. Al analizar la relación exploración-explotación, se propone una tipología

para cuatro tipos diferentes de ambidestreza individual relacionada con cuatro relaciones diferentes entre exploración y explotación.

Además, aunque los estudios han considerado los antecedentes y las consecuencias (resultados) de la ambidestreza individual por separado, para Mu, et.al. (2020): hasta ahora no ha habido una revisión exhaustiva, dejando una brecha importante en la comprensión de la ambidestreza individual. La ambigüedad conceptual resultante también ha dado como resultado diferentes operacionalizaciones del constructo. Por su parte, Lee y Lee (2016) muestran que la ambidestreza a nivel individual puede operacionalizarse como la diferencia absoluta entre explotación y exploración, o alternativamente como la interacción multiplicativa entre ellos. La ambigüedad conceptual ha llevado a una falta de coherencia entre los estudios en el campo. Prácticamente, esta falta de claridad conceptual ha dificultado hacer recomendaciones sobre cómo fomentar la ambidestreza individual.

Aquí surgen dos preguntas sobre ambidestreza individual: ¿simultánea o

cambiante? ¿Combinado o encontrar el equilibrio? A pesar de las diferentes tareas de exploración y explotación individual, parece existir un acuerdo en relación con que la exploración y la explotación coexisten de alguna manera en la ambidestreza individual, del cual Simsek et al. (2009) muestran en relación con exploración y la explotación, que la tipología de las relaciones entre exploración y explotación que a nivel organizacional integra las dimensiones temporales y estructurales de la ambidestreza organizacional, en la dimensión temporal muestra uno de los debates complejos que rodean la conceptualización de la ambidestreza individual, se trata de la búsqueda simultánea de ambas orientaciones, o de cambiar rápidamente entre ellas. A pesar de que la dimensión estructural no se puede utilizar directamente a nivel individual, los individuos manejan las actividades de exploración y explotación de diferentes maneras.

Por su parte Cao, Gedajlovic y Zhang (2009), plantean una ambidestreza individual equilibrada simultánea, combinada simultánea,

equilibrada secuencial y combinada secuencialmente. Como cada tipo de ambidestreza individual es más que una simple definición y la búsqueda simultánea de exploración y explotación es posible y deseable, por tanto, la ambidestreza individual juega un papel crítico en ayudar a los gerentes a equilibrar el uso de conocimiento radical e incremental en su trabajo, porque La ambidestreza individual, visualizada como la dimensión del equilibrio (Cao et al., 2009) entre conocimiento radical e incremental, captura la capacidad del gerente para distribuir sus esfuerzos en fronteras de conocimiento completamente nuevas y relativamente exploradas.

Finalmente, Mu et. al. (2020) concluye que los individuos, como agentes de ambidestreza individual, conscientemente hacen sus propios juicios y decisiones en función de si perciben que la exploración y la explotación están en extremos opuestos del espectro o son sinérgicos y complementarios.

En función del razonamiento seguido hasta el momento, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: La ambidestreza individual está positivamente relacionada el desempeño innovador.

Ambidestreza organizacional

El surgimiento de la ambidestreza como una capacidad dinámica es fundamental al considerar el entorno complejo y dinámico en el que operan los empleados, se destacan las implicaciones en la generación de una ventaja competitiva en torno a la ambidestreza de los niveles directivos. Específicamente, para cultivar una ventaja competitiva, la ambidestreza de la alta dirección requiere procesos de legitimación en múltiples niveles de la organización y deben identificar y gestionar diferentes mecanismos estructurales para hacer frente a las demandas competitivas que enfrentan la organización y la alta dirección (Adler, Goldoftas y Levine 1999; Tushman y O'Reilly 1996).

Estructura

Partiendo de la definición de Duncan (1976) de organizaciones ambidestras entendidas como aquellas con estructuras duales una para el

desarrollo de la innovación (exploración) y otra para su implementación (explotación) , que se complementa con lo planteado por Tushman y O'Reilly III (1996) quienes le adicionan que se logra mediante la búsqueda simultánea de ambas y que las funciones de exploración deben estar separadas de las áreas de explotación para ser gestionadas de manera efectiva (Liu,2012) de esta forma las área de exploración deben adoptar una estructura orgánica que requiere para Liu,2012) con buena coordinación horizontal y hacer buen uso de la comunicación abierta (Antonic,2001) y toma de decisiones descentralizada (Asif,2017)

Lo anterior se perfecciona con la puesta en marcha de controles formales que acepten o rechacen propuestas (Antonic,2001; Asif,2917; Kumatko et al.1990) y la puesta en marcha de sistemas de recompensas (Antonic,2001, Asif, 2017) y que además deben ir acompañados de recursos específicos para los proyectos, proporcionando tiempo a los colaboradores para las actividades de exploración (Alpkan et al., 2010)

En el nivel organizacional, la legitimación de ambidestreza requiere establecer una estrategia para el cambio en las estructuras organizacionales con procesos planeados y resultados predecibles (Winklhofer 2002). Es a través de la integración y coordinación de actividades de adaptación que las organizaciones crean un sistema para aprovechar las oportunidades (Green, Whitten y Anthony Inman 2012). Y requiere de una serie de procesos y funciones de cooperación. Estos incluyen sistemas para clasificar las expectativas del cliente para alinear primero la búsqueda de valor del cliente con las respuestas apropiadas desde el nivel directivo.

Finalmente, la manifestación principal de la ambidestreza se encuentra en los individuos, más que en la estructura organizacional. (Cannaerts, N;2016; García, García y Marco, 2017; O'Reilly y Tuschman, 2013)

Cultura

La cultura es una variable explicativa que denota para Campanella, Del Giudice, Thrassou, y Vrontis,D. (2016) los valores, las actitudes

compartidas hacia la identidad colectiva global y los medios o acciones definidos como culturales y se conforman por: adoctrinamiento de valores comunes; un proceso de homogeneización cuidadoso y consciente; la visión de la alta dirección, la definición, formalización y difusión de normas y comportamientos, las actitudes compartidas y las interacciones sociales planificadas y apoyadas.

Al respecto Gibson y Birkinshaw, 2004; Kaplan y Henderson, (2005) coinciden en sugerir que las organizaciones pueden poner en marcha cambios fundamentales en los esquemas de incentivos y cultivando una cultura que incentive las contradicciones.

Por tanto, la cultura de la ambidestreza de la organización es una construcción de alto nivel directivo, que reside en la diversidad organizacional, con una visión compartida, y tiene un impacto en la ambidestreza contextual y, en consecuencia, en los resultados empresariales. (Wang y Rafiq, 2014)

Gerentes flexibles

La organización debe considerar enfoques óptimos para cultivar un clima que respalde y recompense la creación de valor. Cultivar un clima que permita la ambidestreza requiere un liderazgo que se dedique a los objetivos de rendimiento a corto y largo plazo (Turner, Swart y Maylor 2013). De esta manera la legitimación de la ambidestreza requiere que los gerentes faciliten la sinergia organizacional y la conectividad funcional para vincular a los empleados con el recurso interno necesario para mantener la ejecución de ambidestrezas.

Por tanto, la legitimación de la ambidestreza requiere sinergia funcional y cooperación a través de los niveles organizacionales y múltiples interfaces funcionales (Hughes, Malshe y Le Bon 2012). Los gerentes tienen una posición única para cultivar y apoyar estas conexiones internas e influir en las acciones de los empleados que facilitan el acceso a los recursos funcionales y sociales alojados dentro de la organización, en el cual, el papel del gerente del primer nivel de la organización, se centra en una colección de tareas y responsabilidades destinadas a mejorar la ejecución directiva,

complementar los recursos de los empleados y permitir la ambidestreza desde este nivel de dirección de la organización.

Adaptación organizacional

La adaptación de la organización es una constante en relación con el cambio y se ha convertido en una capacidad crítica para que las organizaciones sobrevivan, por tanto, los procesos deben ser adaptables a los cambios (Chen, et.al.,2014, Shukla, 2020). Esta capacidad se llama agilidad y requiere ajustar los procesos en respuesta a los cambios (Tallon,2008).

La legitimación de ambidestreza organizacional requiere sinergia en todos los niveles organizacionales y procesos necesarios para la implementación rápida y dinámica de recursos en respuesta a las necesidades del mercado. Esta capacidad dinámica se cultiva a través de estrategias a nivel macro que rodean la identificación y alineación de las necesidades dinámicas del mercado con ofertas organizacionales flexibles y eficientes, y sistemas de motivación, recompensa y monitoreo de ambidestreza; también de gerentes que

consoliden y apoyen los esfuerzos de ambidestreza en procesos a través de la capacitación, el desarrollo, el entrenamiento y apoyo; y finalmente identificando, reclutando y contratando colaboradores con el conocimiento y las habilidades para facilitar la creación de valor. (Tushman y O'Reilly 1996).

Dirección estratégica

La ambidestreza organizacional es la capacidad de una organización de ejecutar simultáneamente las estrategias actuales mientras explora nuevas oportunidades de negocio. En el contexto de la ambidestreza estructural, las organizaciones para centrarse en la exploración, una capacidad clave de la alta dirección es la cognición (Tushman y Euchner, 2015; Tuhsman, Smith y Bins, 2011), y desde el enfoque pluralista de la ambidestreza se requiere una combinación de integración y separación estratégica (Andriopolus y Lewis,2009; Papachroni, et.al. 2016), sin embargo, explícitamente desenredar las practicas individuales que estas estrategias conllevan no es tarea fácil para los gerentes, por tanto, es importante indagar sobre cómo las estrategias ambidextras de las organizaciones

pueden cambiar la percepción y la actitud de los clientes hacia los productos y servicios de una organización.

Para competir en un entorno dinámico, la estrategia de una organización debe poder cambiar con las transformaciones ambientales en cualquier momento (Li y Liu, 2014). Se recomienda a la gerencia que adopte la estrategia ambidiestra de exploración y explotación simultáneas para mejorar el rendimiento a corto plazo que pueda mantenerse a largo plazo debido al doble enfoque en las oportunidades de mercado actuales y futuras. las organizaciones deben invertir y monitorear la existencia de estrategias de habilitación cohesivas y generalizadas para apoyar demandas adicionales en todos los niveles de una organización ambidiestra impulsada por el mercado.

En función del razonamiento seguido hasta el momento, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: la ambidestreza organizacional está positivamente relacionada el desempeño innovador.

Innovación

La innovación generalmente se refiere a cambiar una situación para lograr una mejor condición. En este orden de ideas la exploración se asocia principalmente con la innovación y la experimentación (March, 1991) y que resalta la importancia de la ambidestreza para la innovación y Colclough, et. al. (2019) muestran que una barrera clave para la innovación es la resistencia de los equipos de dirección.

Con relación a la ambidestreza, siguiendo a Atuahene-gima, (2005) se enfoca a estrategias de innovación, tales como la innovación radical y la innovación incremental, por su parte Daneels (2002) argumenta que hay innovación exploratoria y de explotación, y estos dos tipos de innovación son de naturaleza distinta.

La explotación y la exploración son dos tipos de innovación cuya naturaleza es distinta, y se requiere un contexto específico, y una estructura organizacional que lo facilite, (Koryak, Lockett, y Hayton, 2018), orientada a las necesidades actuales del cliente y del mercado, mediante la utilización y el perfeccionamiento de los conocimientos y

técnicas, mejorando productos y servicios.

La innovación es importante porque asegura la supervivencia a largo plazo de la organización (Anderson, Potočnik y Zhou,2014) y requiere de aprendizaje a nivel de grupo y la transferencia de conocimiento.

La innovación tiene un aspecto de dualidad asociada a la generación de ideas nuevas y útiles y la puesta en marcha de estas ideas (Anderson et al.2014; Wet y Farr 1990) en la cual el papel de la ambidestreza individual es ayudar a los colaboradores innovadores a convivir con esta dualidad (Rosing y Zacher,2017).

La innovación se ha caracterizado por las tensiones, contradicciones y paradojas (Bledow et.al., 2009; Miron-Spektor et.al.,2011), pero la ambidestreza individual ayuda a integrar dichos requisitos contradictorios y las tensiones paradójicas, facilitando un comportamiento innovador (Rosing y Zacher,2017).

Finalmente, el proceso de negocio para He, et.al. (2020) orientado a la

innovación exploratoria puede configurarse y actualizarse a estos procedimientos de rutina y al sistema de conocimiento interno de innovación exploradora, esto eventualmente puede ayudar al equilibrio y la combinación de innovación exploratoria y explotadora.

En función del razonamiento seguido hasta el momento, se plantea la siguiente hipótesis:

H5: La innovación tiene una relación positiva con los resultados empresariales.

RESULTADOS EMPRESARIALES

Concebimos los resultados empresariales como un constructo multidimensional que comprende rentabilidad, crecimiento y productividad, y la orientación de nuestra revisión, apunta a plantear que a mayor grado de ambidestreza en el ámbito de la innovación, generará mejores resultados empresariales.

Si la relación entre dicho producto o servicio y los resultados empresariales

resulta ser significativa y positiva, para Cembrero-Gómez (2013) esto permite concluir que la ambidestreza incide favorablemente en los resultados empresariales.

En función del razonamiento seguido hasta el momento, se plantea la siguiente hipótesis:

H6: La ambidestreza organizacional tiene una relación positiva con los resultados empresariales.

DISCUSIÓN

Este artículo de revisión hace cinco contribuciones a la literatura de la ambidestreza organizacional:

La primera, es la revisión de las diferentes definiciones que ilustran la variedad de puntos de vista que se han generado sobre el concepto de ambidestreza organizacional, y que ponen de manifiesto la dispersión en torno a su conceptualización y la necesidad de volver a los orígenes, por tanto se revisan las definiciones generadas por los autores más destacados desde 1976 hasta el 2020, que permite identificar una cantidad de definiciones que permiten establecer que

a pesar del tiempo que se ha investigado sobre el tema, aún exista confusión, y /o su uso impreciso, con base en la cual, de la revisión de literatura realizada y después de un proceso de integración, unión y fusión, teniendo en cuenta los aspectos que más se destacan y en los cuales están de acuerdo la mayoría de los autores, se propone la definición de ambidestreza, que de forma ecléctica, busca orientar la investigación.

La segunda, es el establecimiento de las tipologías de ambidestreza estructural, secuencial y contextual, en relación con la ambidestreza estructural mostrando que contribuye a que se desarrollen nuevas capacidades en unidades de exploración y de explotación de forma separada. La ambidestreza secuencial (cíclica o recíproca) pero no simultánea (estructural) tiene un efecto positivo en los resultados empresariales y este efecto se ve atenuado por la antigüedad de la organización y por la posición dominante en el mercado, cuyo efecto positivo se ve reducido cuando las organizaciones compiten en múltiples mercados y la ambidestreza contextual se consigue mediante la construcción de un con junto adecuadamente seleccionado

de sistemas y procesos que definan colectivamente un contexto que permite la meta capacidad de alineamiento y adaptación se desarrolle simultáneamente en la misma unidad de negocio.

En la tercera, se establece que la disciplina desde la que se estudia la ambidestreza es la dirección estratégica empezando por los estudios pioneros ya relacionados en los antecedentes, de Duncan (1976) en relación con el diseño y March (1991) en sobre el aprendizaje organizacional.

En la cuarta, se propone un modelo conceptual que ubicando la organización en un entorno competitivo empieza por establecer que éstas tiene un conocimiento previo y una experiencia, y que en ellas surge la necesidad de buscar conocimiento exploratorio y explotador y hay una oferta de conocimiento exploratorio y explotador, los cuales inciden en el desarrollo de la ambidestreza individual y organizacional en las tipologías de ambidestreza estructural, secuencial y contextual, que tiene una relación positiva con la innovación y con los resultados empresariales

En la quinta, como resultado de la revisión bibliográfica se proponen seis hipótesis H1: La búsqueda ambidiestra de conocimiento tiene una relación positiva con la ambidestreza organizacional; H2: La oferta de conocimiento ambidiestro tiene una relación positiva con la ambidestreza organizacional; H3: La ambidestreza individual está positivamente relacionada el desempeño innovador; H4: La ambidestreza organizacional está positivamente relacionada el desempeño innovador; H5: La innovación tiene una relación positiva con los resultados empresariales; H6: La ambidestreza organizacional tiene una relación positiva con los resultados empresariales.

CONCLUSIONES

Nuestra revisión de la literatura hace contribuciones teóricas y prácticas al campo de la ambidestreza, teóricamente hemos integrado las ideas de diferentes corrientes de literatura sobre ambidestreza individual, ambidestreza organizacional, la búsqueda y oferta de conocimiento

exploratorio y explotador, la ambidestreza estructural, secuencial y contextual, la innovación y los resultados empresariales

En un mundo empresarial complejo y en constante cambio, ningún trabajo de revisión puede proporcionar respuestas simples y / o estáticas, en este estudio, exploramos la relación con el concepto de ambidestreza y si tiene un valor teórico y práctico para la obtención de resultados empresariales, teniendo en cuenta que la búsqueda de ambidestreza se ha convertido en un imperativo para la mayoría de las organizaciones.

En lo relacionado con la ambidestreza individual esta es una actividad autorregulada de tal manera que los individuos toman sus propias decisiones sobre cómo distribuir mejor sus recursos entre las tareas de exploración y explotación, y hay muchos tipos de relaciones entre exploración y explotación basadas en dos dimensiones; la dimensión del tiempo y la dimensión del equilibrio y la ambidestreza individual conduce a resultados tanto positivos como negativos.

En lo relacionado con la ambidestreza organizacional, la

asociación positiva entre la ambidestreza equilibrada y los resultados empresariales dependerá del contexto en que se aplique, y a través de la ambidestreza organizacional, el éxito a largo plazo dependerá de la capacidad de explorar nuevas oportunidades y explotar las capacidades existentes.

Nuestros hallazgos sugieren que la ambidestreza organizacional se puede ver desde diferentes niveles, dimensiones y mecanismos, y especificamos cada uno de estos. Nuestro análisis sugiere que cada nivel, dimensión y mecanismo pueden apoyar tanto la explotación como la exploración, que representan aspectos específicos de la organización basada en proyectos y que estos atributos están interconectados de formas complejas.

Las organizaciones que sobreviven ante el cambio necesitan poder explotar con éxito sus negocios existentes y explorar nuevos espacios reconfigurando los recursos existentes y el desarrollo de nuevas capacidades, los líderes dentro de la organización pueden tomar las decisiones difíciles pero necesarias para reconfigurar los activos para promover la exploración y

esperamos que las organizaciones con diseños ambidiestros más exitosos, con líderes que desarrollaron una visión clara y una identidad común, obtengan mejores resultados empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- 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(1):43-68. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Akdogan, S.; Akdogan, A.A. y Cingöz, A. (2009). Organizational ambidexterity an empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of global Strategic management*, 6:17-27.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5-6), 732-755. doi:10.1108/00251741011043902
- Anderson, N, K Potočnik and J Zhou (2014). Innovation and creativity in organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. doi: 10.1177/0149206314527128.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717, <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Antoncic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, 9(2), 221. doi:10.1142/S0218495801000122
- Asif, M. (2017). Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach. *Management Decision*, 55(7), 1489-1505. doi:10.1108/MD-12-2016-0895
- Atuahene-Gima (2005) Resolving the capability-rigidity paradox in the new product innovation. *Journal of Marketing*, 69:61-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>

Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior, *Academy of Management Journal*, 49(4): 471-758. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>

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., DOI: 10.2307/30040711. <https://www.jstor.org/stable/30040711>

Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 64-80. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00154.x>

Bierly, P. E., Damanpour, F., & Santoro, M. D. (2009). The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481-509. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00829.x>

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-ambidexterity-into-an-organization/>

Birkinshaw, J., and K. Gupta. (2013). "Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies." *The Academy of Management Perspectives* 27 (4): 287-298. doi:10.5465/amp.2012.0167.

Bledow, R, M Frese, N Anderson et al. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239-262. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239>

Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*,

47(2), 325-357,
<https://doi.org/10.2307/3094808>.

Campanella, F.; Del Giudice, M.; Thrassou, A.; y Vrontis, D. (2016). Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development, *The International Journal of Human Resource Management* To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1239122>

Campanella, F.; Del Giudice, M.; Thrassou, A.; y Vrontis, D. (2016). Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development, *The International Journal of Human Resource Management* To link to this article: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1239122>

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. doi:10.1287/orsc.1090.0426

Cembrero Gómez, D. (2013). Soluciones organizativas para alcanzar el equilibrio adecuado entre exploración y explotación (ambidestreza) en el ámbito de la innovación tecnológica. Un estudio en los sectores de media-alta y alta tecnología, Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, España.

Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, 30(1/2), 134-151. doi:10.1016/j.jom.2011.10.002

Chen, C.-J., Lin, B.-W., Lin, J.-Y., & Hsiao, Y.-C. (2018). Learning-from-parents: exploitative knowledge acquisition and the innovation performance of joint venture. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1–31. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9676-2>

Chen, Y.; Wang, Y.; Nevo, S.; Jin, J.; y Wang, L.; (2014). Department of Management Hong Kong University of Science and Technology Hong Kong P.R. China View further author information & Wing S Chow IT capability and organizational performance: the roles of

business process agility and environmental factors, *Journal European Journal of Information Systems* Volume 23, 2014 - Issue 3 <https://doi.org/10.1057/ejis.2013.4>

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press Boston, MA.

Colclough, S.N.; Moen, Ø.; Hovd, N.S.; Chan, A. (2019). SME innovation orientation: Evidence from Norwegian exporting SMEs. *Int. Small Bus. J. Res. Entrep.* 2019, 37, 780–803. <https://doi.org/10.1177/0266242619870731>

Corso, M., & Pellegrini, L. (2007). Continuous and discontinuous innovation: Overcoming the innovator dilemma. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 333-347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00459.x>

Daft, R. (1998). *Essentials of Organization Theory and Design*. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio. ISBN-13: 978-0324020977.

Danneels, F. (2002) “The dynamics of product innovation and firm competences”, *Strategic Management Journal*, 2002, 23(12), pp.1095-1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422–1433. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: R. H. Kilmann, L. R. P., & D. Slevin (ed.) *The management of organization design: Strategies and implementation* New York: North Holland.

Eisenhardt, K.; Martin, J.; (2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic management Journal*, Volume 21, Issue 10-11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, October - November 2000, Pages 1105-1121 [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Fernhaber, S.; Patel, P.; (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity, *Strategic Management Journal*, Volume33, Issue13, December 2012, Pages 1516-1539 <https://doi.org/10.1002/smj.1994>

Floyd, S. W. & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.

Franke, N., Poetz, M. K., & Schreier, M. (2013). Integrating problem solvers from analogous markets in *Management Science* 60(4):1063-1081 DOI: 10.1287/mnsc.2013.1805

Garaus, C.; Güttel, W.H; Konlechner,S.; Koprax,I.; Lackner, H.,Link,K.; y Müller,B. (2016). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: empirical evidence from hidden champions; *The International Journal of Human Resource Management* 27 (3), 355-381, <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1045007>

Gibson, C.B.; y Birkinshaw, J.(2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47 (2): 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>

Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1), 150. <https://www.jstor.org/stable/25146018>

Green Jr., Kenneth W., Dwayne Whitten, and R. Anthony Inman (2012). "Aligning Marketing Strategies Throughout the Supply Chain to Enhance Performance," *Industrial Marketing Management*, 41 (6), 1008-1018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.003>

Grupta, A.; Smith,K.; y Shalley,C.(2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management Journal*, vol.49,No4, 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.

He,X.; Wu,X.; Zhao,Y; Croasde,D; (2020). Dynamic Capability, Ambidexterity, Social Network--Empirical Evidence from SMEs in China, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences | 2020, P 4745-4754. URI: <https://hdl.handle.net/10125/64325>

He,Z. y Wong,P. (2004). Exploration and exploitation an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, vol.15, No4, 481-494. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

Helfat C.E.; Finkelstein, S.; Mitchell. W.; Peteraf. M.; Singh H, Teece D, Winter S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.*, John Wiley & Sons, 2009, ISBN 1405182067, 9781405182065, 160 pages.

Hughes, Douglas E., Avinash Malshe, and Joel LeBon (2012). "The Marketing-Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational

Synergy," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32 (1), 57-72. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320106>

Hughes,D.E.; y Ogilvie,J.L.; (2019). When Sales Becomes Service: The Evolution of the Professional Selling Role and an Organic Model of Frontline Ambidexterity, *Journal of Service Research* 1-11. DOI: 10.1177/1094670519878882

Jacobs, M; y Maritz, R.; (2020). Dynamic strategy: Investigating the ambidexterity– performance relationship, *South African Journal of Business Management*, Page 1 of 14. ISSN: (Online) 2078-5976, (Print) 2078-5585, DOI: 10.4102/sajbm.v51i1.1643

Janse,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*,48, 999- 1015. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>

Jansen,J.; George,G.; van den Bosch,f.; y Volverda,H.; (2008). Senior team attributes and organizational

ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of management Studies*,45,982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>

Jelinek, M.; y Schoonhoven,C.B. (1993). *The Innovation Marathon. Lessons from High Technology Firms*, Wiley, ISBN0631153926, 9780631153924, San Francisco, CA. 480 page´s.

Kaplan, S.; y Henderson, R (2005). *Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory*, *Organizational Science*, Volume 16, Issue 5 September-October 2005, Pages 453-562, <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0154>

Ketabchi. M.; (2020). *A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan* Payame Noor University, E-Namtila Publishing Dysona - Life Science, DLS 1 (2020) 25-35 DOI: 10.30493/dls.2020.210157

Koryak,O.; Lockett,A.; Hayton,J.:(2018). “Disentangling the

antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation”, *Research Policy*, 2018, 47(2), pp.413-427.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 49-58, <https://www.jstor.org/stable/2486669>

Lawrence, P. ; y Lorsch,J.; (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations* August 1967 *Administrative Science Quarterly* 12(1):1-47 DOI: 10.2307/2391211

Lee, Y.-J., & Lee, J.-H. (2016). Knowledge workers’ ambidexterity: Conceptual separation of competencies and behavioural dispositions. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(1), 22–40. doi:10.1080/19761597.2016.1151365

Leifer, R., O’Connor, G. C., & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 102–113. <https://www.jstor.org/stable/4165764>

Leiponen, A. (2005). Organization of knowledge and innovation: The case of Finnish business services. *Industry and Innovation*, 12(2), 185–203. <https://doi.org/10.1080/13662710500087925>

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(8), 95-112. <https://www.jstor.org/stable/2486499>

Levis.M.W. (2000) Exploring paradox: toward a more comprehensive guide, *Academy of management Review*, 25:760-777), <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>.

Li,D.; y Liu, J.; (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China, *Journal of Business Research* 67(1):2793–2799. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.08.007

Liu, L. (2012). Simultaneous Pursuit of Innovation and Efficiency in Complex Engineering, *Projects-A Study of the Antecedents, and Impacts of Ambidexterity in Project Teams*. Project

Management Journal, 43(6), 97-110. <https://doi.org/10.1002/pmj.21301>

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87, <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>

McDermott, C. M., & O'Connor, G. C. (2002). Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424–438. DOI: 10.1016/S0737-6782(02)00174-1

McDonough III, E.F.; and Richard Leifer,R.; (1983). *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4 (Dec., 1983), pp. 727-735 Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/255918> .

Miron-Spektor, E, F Gino and L Argote (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229–240. doi: 10.1016/j.obhdp.2011.03.006.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge infows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>

Mom, T. J., Fourné, S. P., & Jansen, J. J. (2015). Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), s133–s153. doi:10.1002/hrm.2015.54.issue-S1

Mu, T.; van Riel,A.; y Schouteten,R.; (2020). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes, *Journal of*

Small Business Management, DOI: 10.1080/00472778.2019.1709642.

Nemanich,L. ; Keller,M. ; y Vera,D. ; (2007). Managing the exploration/exploitation paradox in new product development: How top executives define their firm's innovation trajectory. *International Journal of Innovation and Technology Management* Vol. 04, No. 03, pp. 351-374 (2007)<https://doi.org/10.1142/S0219877007001132>

Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I. & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108, 291-311. Ketabchi. M.; (2020).

O'Reilly,C;A. y Tushman,M.L.; (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of management perspectives*, 27(4) 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

O'Reilly,C;A. y Tushman,M.L.; (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma: Research in organizational

Behavior, 28(1) 185-206. DOI: 10.1016/j.riob.2008.06.002

Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *Human Relations*, 69(9), 1791-1822, <https://doi.org/10.1177/0018726715625343>

Papachroni, A., y Heracleous, L.; (2020). Ambidexterity as practice: individual ambidexterity through paradoxical practices, Persistent WRAP URL: <http://wrap.warwick.ac.uk/133929>.

Petro, Y.; y Ojiako,U.; Williams,T.; y Marshall,T.; (2020). Organizational ambidexterity: a critical review and development of a project focused definition, *Journal of Management in Engineering* 35(3) DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-54790000685

Raisch, S. (2008). Balanced structures: Designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, 41(5), 483-508. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.06.004>

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009).

Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

Raisch,S. y Birkinshaw,J.(2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators: *Journal of Management*, vol 34, No3 June 375-409. DOI: 10.1177/0149206308316058

Romanelli,E.; y Tushman,M.; (1994) .Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, *Academy of Management Journal* 1994. Vol. 37. No. 5, 1141-1166. DOI: 10.2307/256669, <https://www.jstor.org/stable/256669>

Rosing, K and H Zacher (2017). Individual ambidexterity: The duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694–709. doi: 10.1080/1359432X.2016.1238358.

Rothaermel, F.; Y Boeker,W.:(2008) Old technology meets new technology:

complementarities, similarities, and alliance formation; *Strategic Management Journal*, 29: 47–77 (2008) DOI: 10.1002/smj.634

Schenkel, A., & Teigland, R. (2008). Improved organizational performance through communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 106–118.
<https://doi.org/10.1108/13673270810852421>

Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—a cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37, 442–454. doi:10.1016/j.emj.2019.02.002

Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661–681. DOI: 10.2307/3069409; <https://www.jstor.org/stable/3069409>

Sheremata, W.A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management*

Review, 25:389-408.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3312925>

Sheth, J. y Sharma, A. (2008), “The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization,” *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 260-269, DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.07.010

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

Sun, X; Zhu, F; Sun, M; Müller, R; y Yu, M. (2020). Facilitating Efficiency and Flexibility Ambidexterity in Project- Based Organizations: An Exploratory Study of Organizational Antecedents, Project

Management Journal Vol. 00(0) 1–17
DOI: 10.1177/8756972820912562.

Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2004). Overcoming stickiness: An empirical investigation of the role of the template in the replication of organizational routines. *Managerial and Decision Economics*, 25(6–7), 347–363. <https://www.jstor.org/stable/25151321>

Tallon, P.P. (2008) Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Inf Technol Manage* 9, 21–36 (2008). <https://doi.org/10.1007/s10799-007-0024-8>

Teece, D.; Pisano, G.; y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, 509–533 (1997), [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Tempelaar, M. P. & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517–1539.

<https://doi.org/10.1177/0149206317714312>

Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Thompson, K.; y Blazey, M. (2017). What we can learn from the Baldrige Criteria: An integrated management model to guide organizations, *Organizational Dynamics* Volume 46, Issue 1, January–March 2017, Pages 21–29, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.010>

Tödtling, F., Lehner, P., & Kaufmann, A. (2009). Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29(1), 59–71. [doi:10.1016/j.technovation.2008.05.002](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.05.002)

Turner, Neil, Juani Swart, and Harvey Maylor (2013), “Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda,” *International Journal of Management Reviews*, 15 (3), 317–332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>

Turner,N.; y Lee-Kelley,L.(2012). Unpacking the theory on ambidexterity: An Illustrative case on managerial architectures, mechanisms, and dynamics. *Management Learning*, 44(2): 179-196. DOI: 10.1177/1350507612444074

Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. III (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change', *California Management Review* 38(4): 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings, & B. M. Star (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 171-222). Greenwich: Jai Press. <https://psycnet.apa.org/record/1986-02689-001>

Tushman, M. L., Smith, W. K. and Binns, A., (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6):74-80, 136. PMID: 21714387

Tushman,M., y O'Reilly,E.; .(1996) Ambidextrous organizations: Managing

evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4):5-29. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165852>

Tushman,M.; y Euchner,J., (2015). The Challenges of Ambidextrous Leadership, *Research-Technology Management*, 58:3, 16-20, DOI: 10.5437/08956308X5803003

Venkatraman, N., Lee, C. H., & Iyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Unpublished Manuscript (Earlier Version Presented at the Academy of Management Meetings, 2005). Vol. 4, No. 3 (2007) 351–374. DOI: 10.1142/S0219877007001132

Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity, and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>

Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 173–188.

[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00005-3)

Winklhofer, Heidemarie (2002), "Information Systems Project Management During Organizational Change," *Engineering Management Journal*, 14 (2), 33-37. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415160>

Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 587–613. First published: 06 June 2001 <https://doi.org/10.1002/smj.183>

Zhang, H.; Wu, f., Y Shaojie-Cuic,A.(2015) Balancing market exploration and market exploitation in product innovation: A contingency perspective, *International Journal of Research in Marketing*, Volume 32, Issue 3, September 2015, Pages 297-308, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.03.004>

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation.

Strategic Management Journal, 31(5), 547–561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>

Zimmerman,A.; Raisch S.; y Birkinshaw,J., (2015). How Is Ambidexterity Initiated? The Emergent Charter Definition Process, *Organization Science* Vol. 26, No. 4, <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>.