



Conceptualización de la organización ambidiestra: desde la perspectiva de las capacidades dinámicas

Conceptualization of the ambidextrous organization: from the perspective of dynamic capabilities

Ricardo MORA Pabón [1](#); Merlin Patricia GRUESO HINESTROZA [2](#); Carlos Alberto RODRÍGUEZ ROMERO [3](#)

Recibido: 10/02/2017 • Aprobado: 12/03/2017

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Revisión de la literatura](#)
 - [3. Metodología](#)
 - [4. Resultados](#)
 - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

La variedad de definiciones conceptuales y operacionales de la organización ambidiestra limita el desarrollo de la teoría y las comparaciones de los resultados empíricos. Se ofrece una heurística basada en las características latentes y de longevidad, con respecto a la conceptualización de la organización ambidiestra desde la exploración y la explotación. Luego, se identifica una definición estipulativa con los criterios establecidos, de manera que sirva para futuras investigaciones que propendan por el mejoramiento de la definición.

Palabras clave: Organización ambidiestra, ambidestreza y conceptualización

ABSTRACT:

The variety of conceptual and operational definitions of the ambidextrous organization limits the development of the theory and the empirical results comparisons. Provides a heuristic based on the latent characteristics and longevity, with respect to the conceptualization of the Ambidextrous organization from the exploration and exploitation. Then, identify a stipulative definition with established criteria, in a way that serves to further research that foster the improvement of the definition.

Key words: Ambidextrous organization, ambidexterity and conceptualization.

1. Introducción

Aunque la literatura en el campo de estudios organizacionales ha identificado las actividades de exploración y explotación de la organización ambidiestra (Benner y Tushman, 2003; Duncan, 1976; March, 1991; Voss y Voss, 2013) es sorprendente que no exista una definición clara de la

organización ambidiestra (Birkinshaw y Gupta, 2013; Gupta, Smith, y Shalley, 2006; He y Wong, 2004; Nosella, Cantarello, y Filippini, 2012; O'Reilly y Tushman, 2013; Raisch, Birkinshaw, Probst, y Tushman, 2009; Simsek, Heavey, Veiga, y Souder, 2009).

En una reciente revisión de la literatura respecto a la deconstrucción de la ambidestreza, Carter (2015) encuentra que existen múltiples significados de la organización ambidiestra (OA) y la carencia de consenso sobre una única definición conceptual clara y sin ambigüedades. En particular, Carter (2015) argumenta que de acuerdo a los diferentes estudios, la definición de la OA puede ser clasificada de dos maneras. La primera define la OA en términos de un estado de la gestión de las contradicciones entre la exploración y la explotación (Lubatkin, Simsek, Ling, y Veiga, 2006) mientras la segunda clasificación define la OA en términos de capacidad dinámica que reconfigura los recursos (O'Reilly y Tushman, 2008; Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek et al., 2009). Por lo tanto, a pesar de las diferentes acepciones sobre la OA, su definición conceptual es flexible debido a que puede utilizarse en estudios de casi cualquier problema organizacional (Birkinshaw y Gupta, 2013), es un concepto vago y ambiguo (Raisch et al., 2009), su acepción es de formas diferentes cuando involucra tanto explotación como exploración (Gupta et al., 2006; Simsek et al., 2009), el constructo es incoherente (O'Reilly y Tushman, 2013) y en la literatura ha tenido múltiples usos por la variedad de campos en que se ha llevado a cabo la investigación (Raisch y Birkinshaw, 2008).

Al carecer la literatura de un claro concepto de la OA o definición estipulativa, conlleva de acuerdo con Popper (1980) a las dificultades en el avance de la teoría científica, el proceso de cotejamiento cimentado en la falsabilidad y la indagación de la verdad. Por lo tanto, es relevante especificar la definición para luego si poder operacionalizarla y desarrollar instrumentos y medidas acordes. Así, la falta de consenso respecto a la definición de la OA ha llevado a la utilización de diferentes medidas para operacionalizar el constructo (He y Wong, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling, y Veiga, 2006).

Por lo tanto, el campo de estudios organizacionales requiere de una definición estipulativa conceptualmente robusta de la OA para poder seguir avanzando en la teoría científica. Este artículo pretende responder al llamado de la literatura para el desarrollo de un concepto claro. Por ende, el objetivo del presente artículo es identificar una definición estipulativa de la OA desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.

2. Revisión de la literatura

Los teóricos de la organización han adoptado la capacidad humana de usar las dos manos con la misma habilidad, como un concepto metafórico para representar las organizaciones ambidiestras (Lubatkin et al., 2006). Duncan (1976) fue el primero que introdujo la acepción de OA haciendo referencia a la dualidad de estructuras para adaptarse a los cambios del entorno y cumplir, de esta forma, con los objetivos propuestos. Luego, March (1991) comienza la discusión sobre exploración y explotación, en el área de aprendizaje organizacional. La exploración es concerniente a experimentación, investigación y aumento de la varianza mientras la explotación busca el incremento de la productividad y eficiencia, gracias a una mejor ejecución y una menor varianza (March, 1991).

Por otra parte, existe una mezcla diversa de conceptualizaciones en donde se agregan etiquetas a la acepción (Simsek et al., 2009). Como lo ejemplifica Carter (2015), hay autores que se refieren a ambidestreza (Birkinshaw y Gupta, 2013; O'Reilly y Tushman, 2008), ambidestreza organizacional (Simsek et al., 2009), ambidestreza contextual (Gibson y Birkinshaw, 2004), ambidestreza estructural (He y Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006), ambidestreza de la innovación (Andriopoulos y Lewis, 2009) y ambidestreza estratégica (Voss y Voss, 2013). Estas etiquetas han surgido para describir la ambidestreza pero la confusión y las definiciones difusas persisten (Carter, 2015). Sin embargo, Birkinshaw y Gupta (2013) sostienen que estas etiquetas han funcionado adecuadamente pero se puede correr el riesgo de rotular cualquier tipo de fenómeno.

2.1. Perspectiva de las capacidades dinámicas

De acuerdo con O'Reilly y Tushman (2013) los orígenes del constructo de la OA se encuentran relacionados con la adaptación organizacional, debido a que los cambios del entorno y tecnológicos requieren de modificaciones en las estructuras para lograr el éxito de las empresas en el tiempo. Por consiguiente, las organizaciones son sistemas adaptativos que interactúan permanentemente con su entorno generando persistentemente reconfiguraciones organizacionales de sus diseños y actividades que buscan resolver las tensiones generadas por el entorno, siendo la ambidestralidad una capacidad dinámica (Nosella et al., 2012).

De esta manera, O'Reilly y Tushman (2008) afirman que las capacidades dinámicas son un relevo de las habilidades organizacionales que se manifiestan en la toma de decisiones del equipo de alta dirección permitiendo explotar las competencias actuales y desarrollar las competencias futuras. Por consiguiente, la ambidestralidad es un complemento útil a la perspectiva de capacidades dinámicas porque esclarece las fortalezas y debilidades de las elecciones realizadas por los ejecutivos para encontrar y beneficiarse de las oportunidades, así como de reconfigurar sus actividades internas (Birkinshaw, Zimmermann, y Riasch, 2016).

2.2. Definición de la organización ambidiestra

De acuerdo con Carter (2015) la OA puede conceptualizarse de tres maneras diferentes con respecto a la estructura jerárquica de las capacidades: primera como un estado, es decir la implementación de la estrategia de manera simultánea de exploración y explotación (Tushman y O'Reilly, 1996); segunda como una adaptación de capacidad dinámica, que hace referencia a que tanto la exploración como la explotación se encuentran en permanente dinámica de cambio dependiendo del contexto organizacional para soportar la estrategia (O'Reilly y Tushman, 2008) y; tercera, como complejidad, en la cual la alta gerencia orienta el sistema de organización paradójica para adaptarse por medio de pensamientos, comportamientos y procesos.

En consecuencia, varios autores han definido la OA revelando una amplitud de conceptualizaciones. Algunos investigadores ofrecen diferentes definiciones como la capacidad dinámica que comprende la cúpula organizacional para gestionar las contradicciones y paradojas que emergen de realizar, a la vez, exploración y explotación en un entorno cambiante (O'Reilly y Tushman, 2011) y son las que gestionan tanto las actividades de exploración y explotación buscando la innovación incremental y radical (O'Reilly y Tushman, 2004). Jansen, Tempelaar, van den Bosch, y Volberda (2009) la definieron en términos de capacidad dinámica como rutinas y procesos que movilizan, coordinan e integran esfuerzos contradictorios, los cuales combinan recursos y activos de exploración y explotación a través de diferentes unidades de negocio. Andriopoulos y Lewis (2009) sostienen que la exploración y la explotación son polaridades complementarias al señalar que la OA es la capacidad de realizar procesos simultáneos contradictorios, relacionados con la gestión del conocimiento en innovación radical e incremental. Mom, Van Den Bosch, y Volberda (2007) se focalizan en el conocimiento y la definen como la capacidad de explorar nuevas posibilidades con el propósito de enfrentar futuros cambios en el entorno empresarial y las certezas actuales para satisfacer las demandas de los negocios hoy día. Cantarello, Martini, y Nosella (2012) afirman que es la capacidad de implementar, coordinar y balancear las tensiones de innovación y aprendizaje en la explotación y la exploración. Además, Riasch et al. (2009) definen la OA como la capacidad de gestionar, al mismo tiempo, la exploración y la explotación con altos niveles, de cada una de las actividades en conflicto. Por último, es habilidad de una organización para desplegar su capacidad de explotar las competencias que posee actualmente y, de manera simultánea, explorar nuevas ideas con el propósito de mejorar la competitividad futura de la organización (Levinthal y March, 1993). De esta manera, el uso del concepto de ambidestria se ha utilizado indistintamente en la literatura conllevando a que no signifique nada, ya que representa todo (Birkinshaw y Gupta, 2013).

3. Metodología

En esta revisión sistemática, nosotros seguimos el trabajo de Tranfield, Denyer, y Smart (2003) donde se evidencian los objetivos claros, métodos pre-planificados, búsqueda profunda de artículos prominentes, criterios manifiestos y reproducibles, valoración de la calidad investigativa, esencia de estudios individuales usando un marco analítico explícito y una presentación imparcial y comprensible de los resultados. De esta manera, la identificación de una definición estipulativa de la OA se realiza teniendo en cuenta dos criterios: el primero es el de incorporar cada una de las características latentes del concepto y el segundo es la longevidad. La razón de este último, es que de acuerdo con March (1991) las actividades de exploración y explotación son necesarias en las organizaciones para la supervivencia y el éxito a largo plazo. Ahora bien, para alcanzar una sólida definición estipulativa se realizó la revisión crítica de la literatura en OA durante 12 años (2004-2016). Se tomó el año de 2004 como fecha de inicio de esta revisión porque de acuerdo con Birkinshaw y Gupta (2013) es cuando empieza en las mejores revistas a producirse mayor frecuencia de los artículos sobre la OA. Para asegurar una revisión exhaustiva se tomaron en cuenta tres aspectos: el primero, se utilizó la cadena de búsqueda primaria por medio del término "ambidex" seguido del elemento boreano "*", es decir "ambidex*" (con el fin de incluir los términos "ambidextrous" y "ambidexterity") en la base de datos Web of Science. Posteriormente, se eligieron las revistas más relevantes e influyentes de acuerdo con García-Lillo, Úbeda-García, y Marco-Lajara (2016) en los temas de OA (Organization Science, Strategic Management Journal, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Management, Journal of Management Studies, Administrative Science Quarterly y Management Science). Además, se buscaron las diez primeras revistas de la misma base de datos que tuvieran como título "ambidex*", que estuvieran en la categoría management y business y se añadieron las revistas que eran diferentes a las señaladas por García-Lillo et al. (2016) como fueron Management Decision, The Academy of Management Perspectives, Journal of Business Research y California Management Review. El segundo aspecto, excluyó revistas que tenían un enfoque específico como recursos humanos, mercadeo y operaciones porque no son el foco de la presente revisión. Por último, se seleccionaron los artículos que desarrollan la temática específica de OA.

4. Resultados

Nosotros creamos una lista de definiciones y variables (exploración, explotación, innovación gradual e incremental, alineación y adaptación, estrategia y cultura) asociadas a la OA (Tabla 1), de acuerdo con la revisión de la literatura.

Tabla 1. Definiciones de organización ambidiestra

Autores	Definición de organización ambidiestra
Tushman y O'Reilly (1996)	Es la capacidad de implementar simultáneamente la innovación gradual y disruptiva a través de múltiples estructuras, procesos y culturas dentro de la misma empresa.
Li y Lin (2008)	Es la habilidad de la organización para buscar tanto la innovación incremental como la radical
Simsek et al. (2009)	Es la capacidad de una organización para ejecutar diferentes actos estratégicos al mismo tiempo.
O'Reilly y Tushman (2013)	Es la habilidad de una organización para explorar y

	explotar, permitiendo competir en tecnologías y mercados donde se valora la eficiencia y el control, y a la vez, compitiendo por nuevas tecnologías y mercados en los que se requiere flexibilidad, autonomía y experimentación.
He y Wong (2004)	Es la capacidad de implementar simultáneamente la explotación y la exploración.
Gibson y Birkinshaw (2004)	Es la capacidad comportamental de lograr simultáneamente la alineación y la adaptación a través de una completa unidad de negocio.
Mom, van den Bosch, y Volberda (2009)	Es la orientación comportamental hacia la combinación de actividades de exploración y explotación en un periodo de tiempo determinado.
Raisch y Birkinshaw (2008)	Es la habilidad de una organización para ser eficiente y estar alineado con las actuales demandas empresariales y su vez adaptarse a los cambios del entorno.
Benner y Tushman (2003)	Es la habilidad de generar el equilibrio entre el requerimiento de buscar ser grande y pequeño, descentralizado y centralizado y en focalizarse en el corto y largo plazo de manera simultánea.

Además se encontraron cuatro elementos latentes del concepto de OA desde la perspectiva de las capacidades dinámicas que son ortogonal, tensión, habilidad y organizacional, los cuales se explican a continuación.

4.1. Continuo u ortogonal

La noción de OA oscila entre dos polaridades: continua y ortogonal, es decir, el trato que se les da a las actividades de exploración y explotación pueden converger para algunos investigadores y para otros puede ser divergente (Gupta et al., 2006). Desde la mirada continua o divergente, principalmente March (1991) sostiene la separación de las actividades de exploración y explotación en unidades organizacionales diferentes, demandando un apropiado énfasis entre las dos, ya que se generan conflictos debido a la búsqueda de los mismos recursos e intereses opuestos. Desde la mirada ortogonal o convergente, las actividades de explotación y exploración se llevan a cabo dentro de la misma unidad organizacional, que pueden generar mayor desempeño (O'Reilly y Tushman, 2008).

Según March (1991) la exploración y la explotación son incompatibles debido principalmente a tres razones: primera, las actividades de exploración y explotación compiten por los recursos escasos de la organización, es decir, más recursos para exploración son menos recursos para explotación y viceversa; segunda, las dos actividades se autorrefuerzan, es decir, la exploración se encamina a más exploración por la dispersión de los posibles resultados ya que frecuentemente llevan al fracaso y por lo tanto se promueven otras formas de llevarlo a cabo, de manera opuesta, la explotación genera más explotación ya que por su escasa variabilidad produce resultados exitosos que conllevan a más explotación y; tercera, la atención y las rutinas organizacionales de exploración y explotación son muy distintas, haciendo muy difícil la simultaneidad de ambas.

Sin embargo, Gupta et al. (2006) afirman que se pueden discutir algunos de estos argumentos, ya que no todos los recursos son finitos. En otras palabras, existen recursos externos a los cuales la organización puede acceder por diferentes medios (Powell, Koput, y Smith-Doerr, 1996). Además, cuando los recursos no son escasos como la información y el conocimiento, o se pueden conseguir por medio del contexto externo, las actividades de exploración y explotación se pueden definir como ortogonales (Gupta et al., 2006).

En esta revisión se conceptualiza la exploración y la explotación como ortogonal, es decir, como actividades independientes que son complementarias entre sí, por las siguientes tres razones: primera, existen recursos que no son escasos como se ha demostrado tanto teóricamente como empíricamente (Gupta et al., 2006), por lo tanto, ante la carencia o ausencia de un determinado recurso, la organización puede gestionarlo a través de alianzas, fusiones, adquisiciones, es decir, por medio del contexto externo (Powell et al., 1996); segunda, las actividades de exploración y explotación tienen que ser recombinadas para crear valor a la organización (O'Reilly y Tushman, 2008; Teece, 2007) y; tercera, la OA que logra, de manera simultánea, las actividades de exploración y explotación probablemente alcanza un desempeño superior a las organizaciones que destacan uno a expensas del otro (He y Wong, 2004; Tushman y O'Reilly, 1996).

4.2. Tensiones

De acuerdo con O'Reilly y Tushman (2013) las tensiones, que involucran hacer dos cosas al mismo tiempo, se han intentado resolver por medio de tres formas: la primera es la secuencial, de acuerdo con Duncan (1976) corresponde a que las estructuras se van modificando a través del tiempo con el fin de alinear la estructura con la estrategia y de esta manera ser eficientes o innovadores, según lo demande el entorno; la segunda son las estructuras organizacionales, que hace referencia a constituir subunidades independientes de exploración y explotación que son autónomas en su estructura organizacional y cada una tiene diferentes personas, estructuras, procesos y culturas pero comparten recursos y capacidades (Tushman y O'Reilly, 1996) y; la tercera, y última forma, es la contextual que hace alusión a la construcción de procesos y sistemas organizacionales permitiendo a los trabajadores dividir su trabajo y su tiempo entre las actividades de exploración y explotación (Gibson y Birkinshaw, 2004).

A causa de utilizar diferentes tipos de tensiones como alieneación y adaptabilidad, radical e incremental, vínculos fuerte y débil (Gulati & Puranam, 2009), que no se encuentran articulados con la exploración y la explotación, el concepto ha perdido su norte y por eso se afirma que es ambiguo y vago. En esencia, la parte sustancial de la ambidestreza es la tensión por medio de la cual se asegura la longevidad de la firma (O'Reilly y Tushman, 2013).

Así, después de la revisión de la literatura realizada, nosotros estamos de acuerdo que la naturaleza de la tensión se encuentra en las actividades de exploración y explotación que brindan la posibilidad de la longevidad organizacional porque es la génesis del concepto de la OA.

4.3. Habilidad o capacidad

La capacidad se define como una colección de rutinas de alto nivel, que de manera unida con los procesos de asignación y combinación de insumos, otorga a las directivas de la organización diferentes alternativas en la toma de decisiones para generar salidas específicas (Winter, 2000). En contraste, algunas de las definiciones de la OA no utilizan el concepto de capacidad sino el de habilidad que hace referencia al conocimiento, destreza y experiencia que produce valor para la organización (Holcomb, Holmes, y Connelly, 2009). Además, es de resaltar la valiosa experiencia en gestión de recursos representada en seleccionar, configurar, reconfigurar y desplegar el portafolio de recursos para explotar en contextos específicos (Holcomb et al., 2009).

Teniendo en cuenta los dos conceptos, nosotros nos inclinamos hacia el de habilidad por las siguientes tres razones: primera, moviliza los recursos externos y enfrenta las amenazas del entorno, lo que estaría vinculado con la longevidad; segunda, el objetivo de la habilidad es producir valor organizacional mientras el de capacidad es el de generar salidas específicas o concretas; y tercera, la capacidad se refiere principalmente a "rutinas" mientras la habilidad está más involucrada con la "experiencia" de comprender la industria y la gestión de recursos.

4.4. Organizacional

Como este artículo busca identificar la definición conceptual de la OA, su nivel de análisis es organizacional, es decir, se enfoca principalmente en el desempeño, estrategia y longevidad. Además, y aunque parece obvio, la OA se encuentra en el nivel organizacional, es decir, las ambidestrezas contextual y estructural como lo señala Simsek (2009) "se refieren a los métodos, prácticas, y procesos que una organización utiliza para alcanzar la OA"(p.602). De esta manera la consistencia de la OA se encuentra en la exploración y en la explotación mientras que las ambidestrezas estructural y contextual representan orientaciones y características que pueden facilitar la OA (Simsek, 2009).

A causa de lo anterior, en este artículo tomamos la ambidestralidad organizacional y no la estructural ni la comportamental como última característica latente.

En síntesis, las cuatro características latentes del concepto de la OA son: primera, la polaridad ortogonal porque se encuentra alineada con la perspectiva de las capacidades dinámicas; segunda, la tensión entre las actividades de explotación y exploración y su articulación con la longevidad puesto que son la esencia del concepto original de March (1991); tercera, la habilidad que moviliza los recursos internos y externos que enfrentan las amenazas del entorno, por lo tanto también estaría relacionada con la longevidad y; cuarta, la organizacional porque es el nivel de análisis de este artículo.

4.5. Hacia una conceptualización más precisa

Al revisar la literatura de la gestión estratégica hemos logrado encontrar las características latentes del concepto de la OA desde la perspectiva de las capacidades dinámicas como son la polaridad ortogonal, la resolución de tensiones asociadas con la exploración y la explotación, la habilidad y la organizacional (tabla 2). De esta manera se toman estos parámetros para la definición conceptual en el presente artículo.

Tabla 2. Características latentes que contiene la definición estipulativa de la organización ambidiestra.

Criterios de la definición estipulativa	Propiedades centrales que aportan al fundamento del concepto de organización ambidiestra	Autores
Polaridad Ortogonal	Las actividades de exploración y explotación al ser recombinadas crean valor a la organización	(O'Reilly y Tushman, 2008; Teece, 2007)
Tensión	El concepto inicial de la organización ambidiestra utilizó las tensiones relacionadas con exploración y explotación	(March, 1991)
Habilidad	Conocimiento, destreza y	(Holcomb et al., 2009)

	experiencia que produce valor a la organización	
Organizacional	Se enfoca en estrategia y longevidad. Igualmente, su nivel de análisis es la organización.	(Simsek, 2009)

El segundo criterio para la definición estipulativa de la OA es la longevidad que se explica a continuación.

4.6. Longevidad

Nosotros estamos de acuerdo con lo expuesto por O'Reilly y Tushman (2013) en el sentido que el aspecto primordial de la ambidestreza es más sobre la longevidad en el tiempo que sobre el desempeño organizacional, por tres razones esenciales: primera, March, (1991) indica que la tensión fundamental de una empresa es la supervivencia a largo plazo para lo cual se hace necesario realizar la actividad de explotación para garantizar su viabilidad actual y, al mismo tiempo, llevar a cabo la actividad de exploración que garantice su éxito futuro; segunda, la OA se origina sobre la teoría de la adaptación organizacional (Benner y Tushman, 2003), lo que conlleva a la capacidad de la organización para cambiarse a sí misma y para alinearse a las modificaciones del entorno, de esta forma se evidencia que la exploración es el medio esencial para perfeccionar su adaptabilidad (Piao, 2010), a través de nuevos conocimientos y tecnologías que propendan por la longevidad y prosperidad en el largo plazo (Uotila, Maula, Keil, y Zahra, 2009) y; tercera, las actividades de exploración y explotación son relevantes cuando hacen referencia a la forma de afrontar las amenazas a la supervivencia de las organizaciones (O'Reilly y Tushman, 2013).

4.7. Identificando una definición estipulativa de organización ambidiestra

Se valoraron los conceptos de la tabla 1 con los criterios de las características latentes y de longevidad. Conforme a lo anterior, la definición estipulativa de OA que reúne ambos criterios es la propuesta por O'Reilly y Tushman (2013) la cual afirma que es "la habilidad de una organización de explorar y explotar para competir en tecnologías maduras y mercados donde la eficiencia, el control y la mejora incremental son apreciados y también competir en nuevas tecnologías y mercados donde la flexibilidad, la autonomía y la experimentación son necesarios"(p.324).

Esta definición estipulativa identificada tiende a poseer cada una de las características latentes del concepto de la OA y se articulan con la longevidad. La primera característica es la organizacional, que hace referencia a la exclusión de las ambidestrezas estructural y contextual, es decir, la definición conceptual identificada se encuentra en el nivel organizacional. La segunda es la polaridad ortogonal, que se evidencia cuando las actividades de exploración y explotación son independientes como "la habilidad de una organización tanto de explorar como de explotar" y complementarias entre sí "para competir en tecnologías maduras y mercados donde la eficiencia... y mercados donde la flexibilidad...". La tercera es que el foco de la tensión se encuentra entre las actividades de exploración y explotación, lo cual se evidencia en la definición seleccionada. La cuarta, y última, es la habilidad que se manifiesta en "donde la eficiencia, el control y la mejora incremental son apreciados" lo cual puede generar valor organizacional.

Ahora bien, el segundo criterio es la longevidad, que depende de cómo la organización afronte el entorno cambiante de los mercados, lo cual se demuestra en "competir en nuevas tecnologías y mercados donde la flexibilidad, la autonomía y la experimentación son

necesarios". Ahí se manifiesta la búsqueda de la adaptabilidad organizacional para alcanzar la longevidad en la definición de O'Reilly y Tushman (2013).

4.8. Discusión de resultados

Este artículo hace tres contribuciones a la literatura de la OA. Primera, esta revisión aporta a la teoría de la gestión estratégica porque ha fundamentado la identificación de la definición estipulativa la cual es conceptualmente sólida y claramente establecida ya que incorpora cada una de las características latentes y la longevidad que conlleva la OA. De esta manera, se puede llevar a cabo la refutabilidad e indagación de la verdad (Popper, 1980), en la OA generando avance en la teoría y en los estudios empíricos por medio de la comparación de los resultados. Particularmente, teniendo un impacto relevante en la gestión de tecnología e innovación porque la OA ha estado vinculada con ella (Andriopoulos y Lewis, 2009; Tushman y O'Reilly, 1996).

Segunda, la presente revisión sistemática determinó las cuatro características latentes del concepto de OA, como son: la polaridad ortogonal, que recombina las actividades de exploración y explotación; la habilidad, que produce valor a la organización; la organizacional, que se enfoca en el nivel organizacional, al contrario de la ambidestreza estructural y contextual que facilitan el como llegar a la OA y; la tensión, focalizada en las actividades de exploración y explotación que buscan la longevidad organizacional, dejando a un costado las otras tensiones. Así, al tener claramente las características latentes del concepto de OA, queda el camino allanado para componer la definición operacional integral, luego construir la variable del constructo para finalizar con la medida de la OA. Además, la acepción deja de tener formas diferentes cuando involucra la exploración y la explotación (Gupta et al., 2006; Simsek et al., 2009), porque deben enfocarse en la búsqueda de la longevidad organizacional. Igualmente, el concepto de la OA también deja de ser vago y ambiguo (Raisch et al., 2009) porque se determinaron específicamente las características latentes de la OA.

Tercera, este estudio contribuye al debate acerca de la conceptualización de la OA desde la longevidad como eje central. Aunque varios estudios definieron la OA desde la base continua (March, 1991), la literatura actualmente predominante la ha conceptualizado sobre la base ortogonal (Gupta et al., 2006; He y Wong, 2004; O'Reilly y Tushman, 2013), lo cual genera relevancia para el presente estudio. Al definir como las actividades de exploración y explotación interactúan positivamente entre ellas, desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, afrontando las amenazas de supervivencia que se generan en el entorno, se puede lograr la longevidad organizacional. En otras palabras, la OA no es solo la eficiencia y la innovación sino el desarrollo de las habilidades que permiten competir en nuevos mercados y tecnologías que conlleven a la longevidad organizacional por medio de la adaptación a las cambiantes condiciones de los mercados (O'Reilly y Tushman, 2008). Como bien lo ejemplifica O'Reilly y Tushman (2013), la exploración se evidencia cuando Kodak tuvo que reconfigurarse para pasar de la imagen fotográfica a la imagen digital y de esta manera propender por la longevidad. Nótese, que es un cambio organizacional trascendental y no superfluo.

5. Conclusiones

La creciente literatura de investigación sobre la OA tiene una amplia relevancia pero su forma actual muestra dificultades. Sin embargo, al tener la comunidad académica un constructo más riguroso de la OA se pueden confirmar o refutar las hipótesis en el campo de la estrategia y de esta forma mejorar la comprensión del papel que desempeña la ambidestreza en la organización. Así, se propende por la construcción de la OA que articulada con los estudios empíricos generarán nuevos conocimientos para poder lograr la longevidad organizacional.

Hay oportunidades de investigación enfocadas en la medición y operacionalización de la OA, ya que actualmente se enfrenta a complicaciones metodológicas que pueden ser abordadas con mayor especificidad teórica, generando métodos más adecuados para las preguntas de

investigación de la OA. Particularmente, se han utilizado diversas medidas para operacionalizar el constructo (He y Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006), pero a partir de la identificación de la definición estipulativa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, pueden converger dichas mediciones.

Referencias bibliográficas

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Riasch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? *California Management Review*, 58(4), 36–58.
- Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012). A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 28–48.
- Carter, W. (2015). Ambidexterity Deconstructed: A Hierarchy of Capabilities Perspective. *Management Research Review*, 38(8), 794–812.
- Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation* (Vol I, pp. 167–188). New York, USA: North Holland.
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2016). Organizational Ambidexterity: Exploring the Knowledge Base. *Scientometrics*, 107(3), 1021–1040.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2), 422–440.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Holcomb, T., Holmes, M., & Connelly, B. (2009). Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457–485.
- Jansen, J., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.
- Li, C.-R., & Lin, C.-J. (2008). The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002–1026.
- 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(5), 646–672.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in

- Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.
- 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 Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.
- Nosella, A., Cantarello, S., & 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., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Piao, M. (2010). Thriving in the New: Implication of Exploration on Organizational Longevity. *Journal of Management*, 36(6), 1529–1554.
- Popper, K. (1980). *La Lógica de la Investigación Científica (Sexta)*. Madrid, España: Tecnos.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624.
- 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.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. (2009). Exploration, Exploitation, and Financial performance: Analysis of S&P 500 Corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221–231.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477.
- Winter, S. G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 21(10), 981–996.
-

1. PhD (C). Facultad de Economía y Administración de Empresas. Universidad La Gran Colombia. Correo electrónico de contacto: pabon.mora@ugc.edu.co

2. PhD Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico de contacto: merlin.grueso@urosario.edu.co

3. PhD Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico de contacto: carodriguezro@unal.edu.co

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 34) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados