

Organizational Ambidexterity: A Dual Approach to Value Creation

La Ambidestreza Organizacional: Un Enfoque Dual de Creación de Valor

Hassir Lastre Sierra
hassirelias.lastre@upaep.edu.mx

Diana Barrón Villaverde México
diana.barron@upaep.mx

Antonio Ruiz Molina
ruiz.molina@uma.es

Abstract—Organizational ambidexterity emerges as a design model for dual organizational structures for innovation, to improve the company's innovative capabilities. Hence, an ambidextrous organization is conceived as one that can explore new opportunities while, at the same time, exploiting its current business. In this sense, this work presents a theoretical- conceptual perspective on organizational ambidexterity and its relationship with value creation. For this, a bibliographic review was carried out around a sample of 495 documents extracted from Scopus and from there, it is highlighted, among others, that organizational ambidexterity triggers the creation of a differentiated value for consumers, thanks to innovation, the exploration of new opportunities and the inclusion of new technologies.

Keywords— *Project management*, Organizational ambidexterity; exploration; exploitation; innovation; value creation.

Resumen—La ambidestreza organizacional surge como un modelo de diseño de estructuras organizativas duales para la innovación, con el objeto de mejorar las capacidades innovadoras de la compañía. De ahí que, una organización ambidestreza se conciba como aquella que tiene la capacidad de explorar nuevas oportunidades mientras, a la par, explota su negocio actual. En ese sentido, este trabajo presenta una perspectiva teórica-conceptual sobre la ambidestreza organizacional y su relación con la creación de valor. Para ello, se efectuó una revisión bibliográfica en torno a una muestra de 495 documentos extraídos de Scopus y a partir de ahí, se resalta, entre otros, que la ambidestreza organizacional detona la creación de un valor diferenciado para los consumidores, gracias a la innovación, la exploración de nuevas oportunidades y la inclusión de nuevas tecnologías.

Palabras clave— Ambidestreza organizacional; exploración; explotación; innovación; creación de valor.

I. INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios del entorno, la transformación digital y las consecuencias de la pandemia han suscitado en las organizaciones la necesidad de alinear sus procesos y su estrategia con la innovación. La ambidestreza organizacional propone a las organizaciones un enfoque dual de innovación enmarcado en la capacidad, por un lado, de explorar nuevas oportunidades y, por otro, de explotar el negocio actual. Es decir, brinda la posibilidad de trazar su futuro y de adaptarse a

los cambios del entorno, sin perder de vista la gestión de su negocio.

La ambidestreza organizacional ayuda a focalizar la atención de la organización en la innovación como estrategia para desarrollar nuevos bienes o mercados y para mejorar la eficiencia de sus operaciones cotidianas, con el propósito de crear un valor que le permita obtener una posición privilegiada entre la competencia, así como satisfacer las necesidades de los consumidores.

Algunas de las revisiones de literatura sobre la ambidestreza organizacional han girado en torno a su relación con otras temáticas o campos de estudio, como la gestión estratégica [1] y los recursos humanos [2]. En ese sentido, al analizar y representar la estructura intelectual de esta, García et al. [3] encontraron una variedad de corrientes investigativas relacionadas con la innovación tecnológica, el diseño organizacional, las redes interorganizacionales, las alianzas estratégicas y la gestión del conocimiento. Otros estudios, por su parte, se han enfocado en proponer modelos teóricos y taxonómicos para comprender mejor la ambidestreza organizacional o para promoverla en todos los niveles jerárquicos de la compañía [2], [4].

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito presentar una revisión de literatura en torno a la ambidestreza organizacional y la creación de valor, para así relacionar ambos constructos y disertar en torno a estos. El documento está dividido en tres secciones que incluye la METODOLOGÍA, en donde se explica el proceso y las técnicas utilizadas para llevar a cabo la revisión. El aparatado siguiente hace referencia a la disertación de la temática y contiene dos subapartados, uno orientado en definir la ambidestreza organizacional y las distintas formas de alcanzarla, y el otro enfocado en la creación de valor desde la perspectiva de la ambidestreza organizacional. El apartado final hace referencia a las CONCLUSIONES emanadas a partir de la disertación realizada, para finalmente presentar las referencias utilizadas a lo largo de este trabajo.

II. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo se procedió a recolectar una muestra de estudios publicados en torno a la ambidestreza organizacional en la base de datos de *Scopus* dado que, según



Singh *et al.* [5], esta tiene una mayor cobertura respecto a *Web of Science* y abarca áreas investigativas más pequeñas y detalladas. La búsqueda se realizó durante la tercera semana de Febrero de 2022 e inicialmente se utilizaron las siguientes palabras: *ambidextrous organization*, la cual arrojó 545 resultados y *organizational ambidexterity* con 1,203. Con lo anterior se desveló que el término *organizational ambidexterity* abarca una gran cantidad de documentos y por esa razón, se utilizó como vocablo principal para realizar la revisión bibliográfica.

A partir de lo anterior, se efectuó otra búsqueda mediante la palabra clave “*organizational ambidexterity*”, en títulos, resúmenes y palabras clave (TITTLE-ABS-KEY). Con el propósito de refinar los resultados obtenidos, estos fueron acotados a solo artículos de revista publicados durante los últimos 10 años (2022–2013), obteniéndose 488 documentos. Con la finalidad de relacionar la temática principal con la creación de valor, se llevó a cabo otra búsqueda mediante la siguiente ecuación: “*organizational ambidexterity*” AND “*value creation*”, resultando en 7 documentos. Dado el número reducido de estos, se decidió no refinar los resultados.

En el caso de la ecuación de búsqueda se utilizó el operador booleano AND para obtener como solo las referencias que incluían ambos términos y las comillas (“”) para buscar las palabras exactamente en el orden especificado. Los metadatos de ambas búsquedas (495 documentos) fueron exportados a través de un archivo en formato CVS con la finalidad de conformar una base de datos y explorarlos mediante el métodos inductivo, con la finalidad de clasificar la información y escrudiñar en los documentos que destacaban por el tema de ambidestreza organizacional y creación de valor. Además, se empleó el programa *NVivo* en su versión 13 para explorar la ocurrencia de los términos “*organizational ambidexterity*” y “*value creation*” y con ello, facilitar la construcción de la perspectiva teórica–conceptual que se presenta a continuación.

III. LA AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL, ENFOQUE DUAL DE INNOVACIÓN

A. Definiendo la ambidestreza organizacional

Dado que el entorno empresarial se caracteriza por su alto grado de competitividad, cambio e incertidumbre [6], la innovación se ha convertido en uno de los recursos clave que las organizaciones utilizan para cultivar capacidades tecnológicas alineadas con el desarrollo de nuevas innovaciones [7]. Por eso, cada vez son más las organizaciones que se esfuerzan en encontrar un balance óptimo tanto en explorar nuevas ideas u oportunidades como en explotar sus competencias actuales, con el propósito de satisfacer las demandas de los clientes y, al mismo tiempo, enfocarse en el futuro a través de la detección temprana de los cambios en los consumidores o en los mercados [8], [9].

El proceso de balance anteriormente mencionado es conocido como ambidestreza organizacional y consiste en desarrollar simultáneamente las actividades de exploración y explotación. Este tópico se ha consolidado como uno de los paradigmas más recientes en el campo de la administración, el

cual ha acaparado la atención de toda una comunidad científica que busca comprender cómo las empresas pueden alinearse a este tipo de organización y qué incidencia tiene en el desempeño organizacional [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19].

Desde la introducción del término por Duncan [20], este se ha asociado con formas organizativas duales que fomentan diferentes procesos de innovación. Sin embargo, March [9], desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, abordó la temática definiéndola como aquellas organizaciones que tienen la capacidad de explorar y explotar simultáneamente, enmarcando a la exploración en experimentación, descubrimiento, toma de riesgos, innovación y flexibilidad. Mientras tanto, a la explotación la asoció con refinamiento, eficiencia, productividad y ejecución. Asimismo, acotó que el desarrollo de ambas actividades es contradictorio entre sí, debido a que propician conflictos relacionados con la distribución de los recursos organizacionales. En la Tabla I se presentan diferentes definiciones sobre ambidestreza organizacional teniendo en cuenta algunos de los autores más citados en el área.

De acuerdo con algunos estudios, [19], [21], [22], [23], si las organizaciones desean desarrollar simultáneamente innovaciones tanto de exploración como de explotación deben convertirse en organizaciones ambidestras. De esta forma pueden dar lugar a unidades organizativas comprometidas con cada una de las capacidades que propician la ambidestreza organizacional. Por ejemplo, la unidad relacionada con las actividades de exploración se enfoca en la creación de nuevo conocimiento y en el desarrollo de nuevos productos o servicios dirigidos a mercados o clientes emergentes. Mientras tanto, la unidad de explotación incursiona en el aprovechamiento del conocimiento existente y en la mejora de los productos o servicios actuales.

TABLA I. DEFINICIONES DE AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL

Autor(s) ^a	Definición
Gibson y Birkinshaw [19]	Capacidad comportamental de demostrar alineación y adaptabilidad en las unidades de negocio. ^b
Raisch y Birkinshaw [18]	Capacidad de ser eficiente y estar alineado a la gestión de las actuales demandas comerciales mientras que, al mismo tiempo, se adapta a los cambios del entorno.
Raisch <i>et al.</i> [12]	Organizaciones capaces de simultáneamente explotar sus competencias actuales y explorar nuevas oportunidades.
Andriopoulos y Lewis [13]	Organizaciones que se destacan por la explotación de productos o servicios (innovación incremental) y la exploración de nuevas oportunidades (innovación radical).
O’Reilly y Tushman [10]	Capacidad de competir en mercados en donde la eficiencia, el control y la mejora incremental son apropiados, al tiempo que se compite en mercados en donde es necesaria la flexibilidad, autonomía y experimentación.
Cao <i>et al.</i> [16]	Organizaciones capaces de explotar las competencias actuales, así como explorar nuevas oportunidades, permitiéndole mejorar su rendimiento y competitividad.
Junni <i>et al.</i> [11]	Capacidad de alcanzar un equilibrio óptimo entre la exploración y la explotación.

Simsek [14]	Organización que mantiene un equilibrio entre la explotación (aprendizaje obtenido a través del refinamiento experimental y la reutilización del conocimiento existente) y la exploración (aprendizaje obtenido por medio de la experimentación y el juego).
-------------	--

^a Ordenados en orden descendente con relación al número de citas.
^b La alineación se refiere a la coherencia entre las actividades que realizan las diferentes unidades con el fin de alcanzar los objetivos. Por su parte, la adaptabilidad hace referencia a la capacidad de reconfigurar las actividades de sus unidades con el propósito de satisfacer las demandas de su entorno de tarea.

Para Atuahene-Gima [24], la explotación de las competencias actuales incrementa la eficiencia y la productividad a través de la búsqueda e implementación de soluciones para los problemas de los clientes, teniendo como punto de partida la experiencia de la organización. De esta forma se aumentan las innovaciones incrementales, pero se corre el riesgo de entorpecer las innovaciones radicales dado que las primeras se enfocan en la reducción de los costos y en la mejora de la efectividad de los productos existentes [25], [26]. Por su parte, la competencia de exploración involucra la experimentación enfocada en mercados emergentes y en el uso de tecnologías para crear productos radicalmente nuevos ofreciendo así un nuevo valor para los clientes. Si bien cada una de estas competencias, independientemente, tienen efecto en el desempeño innovador de la organización, su interrelación provee una fuente adicional de ventaja competitiva [27].

Esta noción de balance sugiere que las organizaciones necesitan combinar un elevado nivel de exploración y explotación con el objeto de alcanzar un desempeño superior. Por ello, March [9] asegura que la organización debe ser cautelosa al momento de encontrar un balance entre las actividades de explotación y exploración, dado que si una organización está demasiado orientada hacia la explotación es probable que sufra por carecer de nuevas ideas. Eso mismo sucede cuando se tiene una marcada tendencia hacia la exploración. Es decir, no se obtienen muchas ganancias por estar constantemente experimentando con demasiadas nuevas y arriesgadas ideas, pero con poco refinamiento de la oferta actual.

En consonancia con lo anterior, Nerkar [28] argumenta que la noción de balance implica que una explotación alta (baja) debe ir acompañada de una exploración baja (alta), con el propósito de mejorar el desempeño de la organización. Demasiada exploración puede ser costosa, porque la organización puede moverse de una idea nueva a la siguiente sin priorizar la explotación del aprendizaje y el conocimiento [29], [9]. De igual forma, los nuevos productos podrían ser subdesarrollados y no adecuarse a las necesidades de los clientes. Por eso, una dosis de explotación ayudaría a que se equilibren los excesos de exploración y se promueva la asimilación efectiva de nuevas ideas. Por su parte, demasiada explotación involucra costos, porque se carece de nuevas competencias y conocimientos que promuevan la innovación de productos o servicios, y de ahí que trascender dichos costos requiera de una dosis de exploración [9]. Sin embargo, para Fernández *et al.* [30] ser una organización ambidiestra no necesariamente implica tener un balance perfecto entre explotación y exploración, por lo que diferentes grados de ambas actividades también pueden ayudar a construir niveles específicos de ambidestreza organizacional.

La adquisición de nuevo conocimiento es un factor importante de exploración, así como lo es para las actividades de explotación dentro de la empresa. Desde el punto de vista del aprendizaje organizacional [31], [32], [33], las actividades de exploración son la base del conocimiento de los gerentes e incluye la búsqueda de nuevas formas de innovación en procesos de negocio, productos, servicios o mercados y tiene una orientación a largo plazo [34], [35], [36], [37], [38]. Por su parte, la esencia de las actividades de explotación se relaciona con el aprovechamiento del conocimiento existente de los gerentes con el propósito de aplicarlo para mejorar y ampliar tanto las habilidades existentes como las tecnologías, los procesos y los productos con un enfoque a corto plazo [31], [32], [35].

Hasta este punto se ha desvelado la importancia de alcanzar ambos tipos de innovación, siendo necesario comprender cómo las empresas pueden coordinar el desarrollo de estas. Por ello, según Mom *et al.* [39], algunas investigaciones sugieren que las organizaciones enfrentan dificultades al momento de explorar y explotar de forma simultánea, pero tanto la literatura como las prácticas de gestión se han consolidado como herramientas de gran ayuda al momento de entender cómo pueden gestionar ambas actividades [22], [29]. Asimismo, si bien existe una carencia conceptual y empírica que valide el entendimiento sobre exploración y explotación a nivel gerencial, algunas investigaciones demuestran que las actividades gerenciales relacionadas con estas habilidades pueden ser benéficas para comprender cómo se desarrollan en el interior de la organización. Los estudios realizados en el campo estratégico indican que las actividades tanto de exploración como de explotación, desarrolladas por los gerentes, son facilitadas gracias al flujo del conocimiento de forma vertical [19], [23].

La divergencia entre alcanzar nuevas innovaciones mientras constantemente se mejora el negocio se ha convertido en el campo de batalla de la gestión organizacional. De ahí que el desafío más grande que enfrenta una organización se relaciona tanto con el balance entre la capacidad de explorar nuevas oportunidades como de explotar las capacidades actuales [40]. Teniendo en cuenta que la ambidestreza organizacional provee un modelo práctico y operativo que incentiva la búsqueda de innovaciones radicales o disruptivas, mientras se generan ganancias a partir de las innovaciones incrementales [41], en la siguiente sección se presentan tres formas diferentes de lograr un equilibrio entre ambas actividades.

1) *Formas de alcanzar la ambidestreza organizacional:* Desde que March [9] planteó la problemática que subyace a la ambidestreza organizacional, han surgido diversos estudios como respuesta a las contradicciones en torno a las actividades de exploración y explotación, las cuales generan tensión en el momento de distribuir o asignar los recursos organizacionales. A continuación, se presentan los enfoques que han planteado diversos autores para lograr que una empresa alcance la ambidestreza organizacional.

Volberda [42] desveló tres formas a través de las cuales la organización puede responder a la combinación entre exploración y explotación: separación espacial, separación temporal y síntesis. De acuerdo con el autor, cada una de ellas responde a las diferentes demandas de los gerentes frente a la

combinación de estas actividades. La separación espacial o ambidestreza estructural es un primer camino para lograrlo, consiste en promover una estructura organizacional dual, en donde algunas áreas se especializan en explotar, mientras que otras se enfocan en explorar [43].

El aspecto estructural, emanado de la literatura sobre diseño organizacional, se ha convertido en un enfoque ampliamente investigado y, con ello, se resuelve la paradoja de las actividades concurrentes con la separación estructural de exploración y explotación en áreas independientes. De acuerdo con estudios como los de Benner y Tushman [22] y Lavie *et al.* [44], la ambidestreza estructural sugiere que las actividades de exploración y explotación deben ser desarrolladas independientemente, dado que ambas luchan por los mismos recursos, requieren diferentes habilidades y estructuras organizacionales incompatibles.

Malik *et al.* [45] consideran que la ambidestreza estructural involucra la identificación de las fortalezas de una organización, tratando de explotarlas en la mayor medida posible mientras que, simultáneamente, se promueve una separación estructural de las actividades para sobrellevar esas que involucran la exploración de nuevas ideas. Para alcanzar la ambidestreza y coordinar e integrar la separación estructural de los procesos de aprendizaje, una organización debe ser capaz de relacionarlas a través de la gestión y la administración de los recursos y las capacidades [19], [46].

Por su parte, la separación temporal implica que los gerentes cambien su enfoque en cierto momento con el propósito de promover innovaciones incrementales o radicales. Las cuales, según diversos estudios en estrategia e innovación tecnológica, pueden ser de ayuda para que la organización busque equilibrar las tensiones existentes entre la exploración y la explotación [47], [48], [49]. Esta también es conocida como ambidestreza contextual, entendida como la habilidad conductual que muestra alineamiento (explotación) y adaptabilidad (exploración) en las áreas organizacionales [19]. Esta simbiosis se alcanza con el desarrollo de sistemas o procesos que permitan al personal auto juzgarse sobre la mejor forma de dividir su tiempo entre las actividades de explotación y exploración. De acuerdo con eso, la ambidestreza organizacional es una capacidad que se manifiesta en las personas antes que en la estructura [3].

Bajo esta perspectiva, la ambidestreza organizacional se alcanza con el establecimiento de unas condiciones que incentiven a las personas a participar en ambas actividades (explotación-exploración) en lugar de promover una separación estructural. Con este modelo se eliminan los costos de coordinación, facilitando la adaptación en toda la organización, aunque puede generar nuevos problemas en la gestión [19]. Según Caniels y Veld [8], la ambidestreza contextual sugiere que el contexto organizacional debe promover tanto la exploración como la explotación simultáneamente y, desde este punto de vista, la ambidestreza implica la necesidad de un alto nivel de desarrollo de ambas actividades.

La ambidestreza contextual, por otro lado, es la habilidad que recae sobre los individuos de la organización de gestionar cualquier rutina de exploración y explotación de manera que

facilite alcanzar alineamiento y adaptabilidad en sus rutinas diarias de trabajo [15]. Tal enfoque minimiza los costos de coordinación y se basa en que los colaboradores tienen la capacidad de dividirse entre las tareas de explotación y exploración que demanda su rutina, por medio de la flexibilidad y la discreción [46].

La tercera respuesta organizacional para alcanzar la ambidestreza se relaciona con la sintetización o ambidestreza secuencial [3], [40], en donde los cambios secuenciales en la estructura organizacional encaminados a promover una descentralización temporal pueden ser una forma efectiva tanto de explotación como de exploración. De igual forma, promueve la idea de que los ciclos de exploración y explotación pueden ser interrumpidos en cualquier momento [50].

B. Creación de valor y ambidestreza organizacional

De acuerdo con Zott y Amit [51], los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación han propiciado nuevas formas de interacción entre los distintos agentes económicos, conllevando a que las organizaciones revisen la manera en cómo realizan sus actividades a través del rediseño de estas o de la aplicación de la innovación al modelo de negocio. De ahí que la innovación se haya consolidado como un aspecto preponderante al plantearse como objetivo tanto el aumento de los ingresos y de las utilidades como desarrollar una ventaja competitiva, al tiempo que es una fuente novedosa para la creación de valor.

Si bien uno de los objetivos primordiales de toda organización es la satisfacción de las necesidades detectadas a través de la entrega de valor tanto para sí mismas como para los socios [52], este propósito también puede entenderse como la creación de valor por medio de las actividades que esta realiza y que se reflejan en la propuesta de valor entregada al cliente [53]. Es importante considerar que la extrema competencia en algunos mercados ha obligado a las empresas a reestructurar la forma en cómo crean valor, con el propósito de ser más competitivas y de mantenerse a lo largo del tiempo [54] [55].

Con relación a la creación de valor, esta no solo se alcanza a través de las actividades de producción, sino que está vinculada tanto con las acciones que le permiten a la organización tener una ventaja competitiva como con procesos esenciales tales como las actividades de innovación. Por ello, la creación de valor se alcanza cuando la empresa logra superar sus propias expectativas y consigue una ventaja competitiva, situándose así en una posición favorable con relación a su competencia [53], [54]. Para González *et al.* [55] la ventaja surge de la capacidad que tiene la compañía de crear valor a sus clientes de tal manera que, en términos de ingresos, logra exceder los costos incurridos para su creación.

Crear valor, según Porter y Kramer [56], se entiende como la capacidad que tienen las organizaciones de generar beneficios económicos a través de una actividad. Sin embargo, para Viscarri [57] esta consiste en ofrecer un bien a los consumidores que tienen el deseo de satisfacer una necesidad a cambio de una retribución económica. Cerdán y Sánchez [58] consideran que, debido a los nuevos escenarios competitivos las empresas enfrentan nuevas realidades en donde la creación de

valor emana a partir de la capitalización de los activos intangibles de esta.

En consonancia con lo anterior, para Ficco y Sader [59] el entorno influye en cómo una organización crea valor, dado que determina tanto la forma de desarrollar las actividades como la asignación de los recursos a cada una de estas. De ahí que la formulación de estrategias se alinee a los cambios del entorno detectados por los directivos, quienes con sus capacidades estratégicas orientan la creación de valor en la organización [60], [61]. De esta manera, los procesos estratégicos de la organización promueven el desarrollo de nuevos productos y servicios, y el posicionamiento de estos a través de la creación de valor, con el objetivo de generar una ventaja competitiva y diferenciada [62].

De acuerdo con López y De la Garza [60], la creación de valor se relaciona con la forma en cómo una empresa logra capitalizarse y beneficiarse por medio de actividades lucrativas, pero para lograrlo la organización debe enfocarse en generar un valor agregado a los bienes que ofrece por medio del aprovechamiento de sus activos intangibles [63], [64]. Por ello, es necesario que la creación de valor se alinee con las necesidades de los clientes, la innovación, las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) y las estrategias para reducir los costos [65], [66].

Para Ruiz-Moreno et al. [67], la competitividad existente en el entorno ha conllevado a que las organizaciones se enfrenten a nuevas oportunidades y amenazas, demandando la necesidad de redefinir las estrategias con el objeto de mantenerse en el mercado y de generar ventajas competitivas, de ahí que tanto la dirección estratégica como el entorno tengan implicaciones favorables en los beneficios de la empresa [68], pero también son cruciales en la determinación de los procesos de innovación necesarios [67].

Desde la perspectiva de Hieu [69], la innovación se centra en la creación de valor para las diferentes partes interesadas en la organización y por medio de esta, según Lo y Kam [70], la empresa puede generar una ventaja competitiva a través de la gestión eficaz para el hoy mientras, al mismo tiempo, crea innovación para el mañana. Lo anterior, se relaciona con lo mencionado por Lubatkin et al. [71] quienes consideran que las organizaciones deben ser capaces tanto de explotar sus capacidades existentes como de explorar nuevas oportunidades, en donde la innovación juega un papel importante y, como se ha mencionado anteriormente, se le conoce como ambidestreza organizacional [72].

Dado que para desarrollar y sostener una ventaja competitiva las organizaciones tienen la necesidad de recurrir a la innovación como un aspecto estratégico que les permite crear nuevos productos, servicios o procesos [73], la ambidestreza organizacional brinda la posibilidad de atender mercados maduros a través de la eficiencia en los costos e innovaciones incrementales, al mismo tiempo que posibilita el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos dirigidos a mercados emergentes de la mano de la experimentación y la innovación [21]. Sin la innovación, detonada por la ambidestreza organizacional, la organización no puede crear valor tanto para el ahora como para el mañana, dando lugar a que la imiten y

propiciando un entorno competitivo basado en los precios de los bienes diferenciados [73].

Con el propósito de ilustrar cómo puede crearse valor a través de la ambidestreza organizacional, do Rego y de Varga [74], encontraron algunos casos en donde el departamento de marketing de organizaciones restauranteras estaba dividido en dos equipos, uno encargado de atender las franquicias y, el otro, enfocado a pensar ‘fuera de la caja’, es decir, de forma muy creativa. Esto es, mientras un equipo atiende las necesidades del día a día, actividades de ligadas a la explotación, el otro se ocupa de la exploración, denotando así un ejemplo de ambidestreza estructural.

IV. CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo como objetivo efectuar una revisión de literatura en torno a la ambidestreza organizacional y la creación de valor, para ello se realizaron dos búsquedas en la base de datos de *Scopus* con el propósito de identificar las publicaciones más citadas y explorar la ocurrencia de los términos "*organizational ambidexterity*" y "*value creation*" con ayuda del programa *NVivo*, lo que facilitó la construcción de la perspectiva teórica-conceptual presentada a lo largo del documento.

En consonancia con lo anterior, se concluye que la ambidestreza organizacional es un paradigma de reciente creación enmarcado en la gestión de las organizaciones. Este sienta sus bases en que organización puede explorar nuevas oportunidades de negocio mientras que, al mismo tiempo, explota su línea de negocio actual. Sin embargo, el llevar a cabo las actividades de exploración y la explotación de manera simultánea promueve una constante tensión entre la distribución de los recursos.

La ambidestreza organizacional, desde la perspectiva de la explotación, incentiva tanto la mejora continua como la innovación enfocada a la operación rutinaria de la organización, en aprovechamiento de los conocimientos, los recursos y las capacidades existentes. Por su parte, desde la perspectiva de la exploración se busca generar innovaciones dirigidas a propiciar nuevas oportunidades no alineadas al negocio actual. Es decir, abre el camino hacia la obtención de nuevos conocimientos, recursos y capacidades que ayuden a la organización a atender segmentos de mercados o clientes emergentes.

De acuerdo con lo anterior, la ambidestreza organizacional representa un modelo de creación de valor basado en la innovación tanto para el ahora (explotar) como para el mañana (explorar). El cual, promueve la maximización de los beneficios de la organización por medio del refinamiento de la operación y la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. Si bien la creación de valor desde esta perspectiva implica gestionar dos tipos de actividades teóricamente contradictorias, la sinergia de ambas propicia el desarrollo de ventajas competitivas cimentadas en la satisfacción de las diferentes necesidades de los *Stakeholders*.

Con relación a las limitaciones del trabajo, este se enfocó solo en utilizar la base de datos de *Scopus* omitiendo otras que pueden albergar un sin número de publicaciones importantes,

como *Web of Science*, sobre la ambidestreza organizacional. Asimismo, es provechoso que otros estudios similares se basen marcos como el TCCM (Teoría, Contexto, Características, Métodos) para ahondar con mayor profundidad en la temática o en técnicas bibliométricas con el propósito de conocer la estructura intelectual del tema.

REFERENCIAS

- [1] D. Taródy, "Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management," *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, vol. 47, n° 59, pp. 39-52, 2016.
- [2] P. S. Fernández, C. N. García, A. F. Martín y G. G. Sánchez, "Building ambidextrous organizations through intellectual capital: A proposal for a multilevel model," *Intangible Capital*, vol. 13, n° 3, pp. 668-693, 2017.
- [3] L. F. García, G. M. Úbeda y L. B. Marco, "Organizational ambidexterity: Exploring the knowledge base," *Scientometrics*, vol. 107, n° 3, pp. 1021-1040, 2016.
- [4] M. Asif, "Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach," *Management Decision*, vol. 55, n°7, pp. 1489-1505, 2017.
- [5] S. Singh, S. Dhir, V. M. Das y A. Sharma, "Bibliometric overview of the Technological Forecasting and Social Change Journal: Analysis from 1970 to 2018," *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 154, 2020.
- [6] T. G. Cummings y C. G. Worley, *Organization development and change*, Canadá: Cengage learning, 2014.
- [7] O. F. Bustinza, Vendrell-Herrero, M. Perez-Arostegui y G. Parry, "Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, n° 8, pp. 1370-1392, 2016.
- [8] M. Caniels y M. Veld, "Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: How much balance do we need?," *he international journal of human resource management*, vol. 30, n° 4, pp. 565-585, 2019.
- [9] J. G. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*," *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 71-87, 1991.
- [10] C. A. O'Reilly y M. L. Tushman, "Organizational ambidexterity: Past, present, and future," *Academy of management Perspectives*, vol. 27, n° 4, pp. 324-338, 2013.
- [11] P. Junni, R. M. Sarala, V. Taras y S. Y. Tarba, "Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis," *Academy of Management Perspectives*, vol. 2, n° 4, pp. 299-312, 2013.
- [12] S. Raisch, J. Birkinshaw, G. Probst y M. Tushman, "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance," *Organization Science*, vol. 20, n° 4, pp. 685-695, 2009.
- [13] C. Andriopoulos y M. W. Lewis, "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation," *Organization Science*, vol. 20, n° 4, pp. 696-717, 2009.
- [14] Z. Simsek, "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding," *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 4, pp. 597-624, 2009.
- [15] J. Birkinshaw y K. Gupta, "Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies," *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, n° 4, pp. 287-298, 2013.
- [16] Q. Cao, E. Gedajlovic y H. Zhang, "Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects," *Organization Science*, vol. 20, n° 4, pp. 781-796, 2009.
- [17] J. J. Janse, F. A. Van den Bosch y H. W. Volberda, "Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents," *Schmalenbach Business Review*, vol. 57, n° 4, pp. 351-363, 2005.
- [18] S. Raisch y J. Birkinshaw, "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators," *Journal of Management*, vol. 34, n° 3, pp. 375-409, 2008.
- [19] C. B. Gibson y J. Birkinshaw, "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity," *The Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, pp. 209-226, 2004.
- [20] R. B. Duncan, "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation," *de The Management of Organization*, New York, North-Holland, 1976, p. 167-88.
- [21] Z.-L. He y P.-K. Wong, "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis," *Organization Science*, vol. 15, n° 4, pp. 481-494, 2004.
- [22] M. J. Benner y M. L. Tushman, "Exploration, exploitation, and process management: The productivity dilemma revisited," *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 2, pp. 454-470, 2003.
- [23] M. Tushman y C. O'Reilly, "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change," *California Management Review*, vol. 38, n° 4, pp. 8-29, 1996.
- [24] K. Atuahene-Gima, "Resolving the capability-rigidity paradox in new product," *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 4, pp. 612-83, 2005.
- [25] E. Danneels, "The dynamics of product innovation and firm competences," *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 14, pp. 1095-1121, 2002.
- [26] C. M. Christensen y J. L. Bower, "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms," *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 3, pp. 197-218, 1996.
- [27] B. A. Colbert, "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management," *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 3, pp. 341-358, 2004.
- [28] A. Nerkar, "Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge," *Management Science*, vol. 49, n° 2, pp. 211-229, 2003.
- [29] D. A. Levinthal y J. G. March, "The myopia of learning," *Strategic Management Journal*, vol. 14, n° 2, pp. 95-112, 1993.
- [30] P. S. Fernández, C. N. García, A. F. Martín y G. G. Sánchez, "Building ambidextrous organizations through intellectual capital: A proposal for a multilevel model," *Intangible Capital*, vol. 13, n° 3, pp. 668-693, 2017.
- [31] M. Holmqvist, "Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development," *Organization Science*, vol. 15, n° 1, pp. 70-81, 2004.
- [32] N. Bontis, M. M. Crossan y J. Hulland, "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows," *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 4, pp. 437-469, 2002.
- [33] R. G. McGrath, "Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight," *The Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, pp. 118-131, 2001.
- [34] J. S. Sidhu, H. W. Volberda y H. R. Commandeur, "Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence," *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 6, pp. 913-932, 2004.
- [35] R. Katila y G. Ahuja, "Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction," *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 6, pp. 1183-1194, 2002.
- [36] M. Zollo y S. G. Winter, "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities," *Organization Science*, vol. 13, n° 3, pp. 339-351, 2002.
- [37] B. Nooteboom, *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, Oxford: Oxford University Press, 2001.
- [38] M. Crossan, H. W. Lane y R. E. White, "An organizational learning framework: From intuition to institution," *The Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, pp. 522-537, 1999.
- [39] T. J. M. Mon, F. A. J. van den Bosch y H. W. Volberda, "Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms," *Organization Science*, vol. 20, n° 4, pp. 812-828, 2009.
- [40] M. L. Tushman, P. C. Anderson y C. O'Reilly, "Technological cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: Organizational renewal through innovation streams and strategic change," *de Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, New York, Oxford University Press, 1997, pp. 3-23.
- [41] C. A. O'Reilly y M. L. Tushman, "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, pp. 74-81, 2004.
- [42] H. W. Volberda, *Building the flexible firm: How to remain competitive*, Oxford: Oxford University Press, 1999.
- [43] Z. Simsek, C. Heavey, J. F. Veiga y D. Souder, "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes," *Journal of Management Studies*, 46(5), vol. 46, n° 5, pp. 864-894, 2009.
- [44] D. Lavie, U. Stettner y M. L. Tushman, "Exploration and exploitation within and across organizations," *Academy of Management Annals*, vol. 4, n° 1, pp. 109-155, 2010.
- [45] A. Malik, V. Pereira y S. Tarb, "The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in

- India,” *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 30, n° 4, pp. 536-564, 2019.
- [46] S.-C. Kang y S. A. Snell, “Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management,” *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 1, pp. 65-92, 2009.
- [47] P. G. Audia, E. A. Locke y K. G. Smith, “The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change,” *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, pp. 837-853, 2000.
- [48] H. A. Shepard, “Innovation-resisting and innovation-producing organizations,” *The Journal of Business*, vol. 40, n° 4, pp. 470-477, 1967.
- [49] M. Tushman y P. Anderson, “Technological discontinuities and organizational environments,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, n° 3, pp. 439-465, 1986.
- [50] P. Puranam, H. Singh y M. Zollo, “Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions,” *The Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 2, pp. 263-280, 2006.
- [51] C. Zott y R. Amit, “Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio,” *Universia Business Review*, vol. 23, pp. 108-121, 2009.
- [52] R. Amit y C. Zott, “Value creation in e-business,” *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6, pp. 493-520, 2001.
- [53] J. Magretta, “Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review*, pp. 86-92, 2002.
- [54] K. Barrios-Hernández, J. Contreras-Salinas y E. Olivero-Vega, “La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional,” *Información Tecnológica*, vol. 30, n° 2, pp. 103-113, 2019.
- [55] A. González, A. Borrego, D. Villamil y W. Arteaga, “Creación de valor sostenible: Estudio documental sobre su origen y evolución,” *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, n° 91, pp. 780-795, 2020.
- [56] M. E. Porter y M. R. Kramer, “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, pp. 78-92, 2006.
- [57] J. Viscarri, “Modelo de creación de valor para el cliente,” *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Autónoma de México, México D.F., México*, pp. 1-17, 2011.
- [58] Á. L. Cerdán y R. S. Sánchez, “Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento,” *Gestión: Revista de Economía*, vol. 21, pp. 18-25, 2002.
- [59] C. R. Ficco y G. Sader, “Actividades y creación de valor. Resultados de un estudio en pequeñas y medianas empresas regionales,” *Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina*, 2011.
- [60] J. A. López y M. T. De la Garza, “La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras,” *Contaduría y Administración*, vol. 65, n° 3, pp. 1-23, 2020.
- [61] J. A. Pernell, D. L. Lester y M. L. Menefee, “Strategy as a response to organizational uncertainty: An alternative perspective on the strategy-performance relationship,” *Management Decision*, vol. 38, n° 8, pp. 520-530, 2000.
- [62] M. von Galderen, M. Frese y R. Thurik, “Strategies, uncertainty and performance of small business start-ups,” *Small Business Economics*, vol. 15, n° 3, pp. 165-181, 2000.
- [63] K. Hou y A. Johri, “Intangible capital, the labor wedge and the volatility of corporate profits,” *Review of Economic Dynamics*, vol. 29, pp. 216-234, 2018.
- [64] Y. Hu, J. Ke, Z. Guo y J. Wen, “Relationship between Intangible Capital, Knowledge and Maintenance Performance in a PSS Network: An Empirical Investigation,” *Procedia CIRP*, vol. 30, pp. 378-383, 2015.
- [65] R. Noordijn, Y. Zainuddin, R. Mail y N. K. Sariman, “Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: Insights from electrical and electronics companies,” *Procedia Economics and Finance*, vol. 31, pp. 13-25, 2015.
- [66] J. I. López y V. Olivella, “The importance of intangible capital for the transmission of financial shocks,” *Review of Economic Dynamics*, vol. 30, pp. 223-238, 2018.
- [67] A. Ruiz-Moreno, T. Ortega-Egea, C. Haro-Domínguez y M. Roldán-Bravo, “Process of value co-creation and its impact on innovation strategy in service companies,” *Intangible Capital*, vol. 10, n° 2, pp. 266-293, 2014.
- [68] F. Y. Lo, “The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance,” *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 9, n° 2, pp. 217-227, 2013.
- [69] V. M. Hieu, “Firm’s Innovation Ecosystem: Barriers, Key Success Factors and Strategies,” *Webology*, vol. 18, pp. 14-24, 2021.
- [70] T. Y. Lo y C. Kam, “Innovation Performance Indicators for Architecture, Engineering and Construction Organization,” *Sustainability*, vol. 13, n° 6, pp. 1-27, 2021.
- [71] M. H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling y J. F. Veiga, “Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration,” *Journal of Management*, vol. 32, n° 5, pp. 646-672, 2006.
- [72] E. G. Carayannis, E. Grigoroudis, S. S. Rehman y N. Samarakoon, “Ambidextrous cybersecurity: The seven pillars (7Ps) of cyber resilience,” *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 68, n° 1, pp. 223-234, 2019.
- [73] R. S. Kaplan y D. P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona: Gestión 2000, 2016.
- [74] J. G. D. M. Rego do y E. R. Varga de, “Estratégica ambidestra em redes de restaurantes: o dilema padronização vs inovação,” *Revista Alcanze*, vol. 25, n° 1, pp. 20-37, 2018.

