

# DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE A LA ORGANIZACIÓN AMBIDIESTRA: EVOLUCIÓN TEÓRICA DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO\*

*Esteban López Zapata\*\**

*Fernando Enrique García Muiña\*\*\**

*Susana María García Moreno\*\*\*\**

---

\* El presente artículo es resultado de una investigación titulada “La estrategia empresarial y el aprendizaje organizativo: relaciones significativas y su efecto sobre los resultados empresariales”, realizada por la Universidad Rey Juan Carlos, desde el 01-10-2009. El artículo se recibió el 28-03-2012 y se aprobó el 23-11-2012.

\*\* Candidato a doctor en Ciencias de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España; M.A. en Dirección de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España, 2009; especialista en Psicología Organizacional, Universidad de San Buenaventura, Medellín, Colombia, 2007; profesional ingeniero administrador, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia, 2005. Profesor, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Miembro del grupo de investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR). Correo electrónico: elopez@economicas.udea.edu.co

\*\*\* Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España, 2004; licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España, 1998. Profesor titular, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Correo electrónico: fernando.muina@urjc.es

\*\*\*\* Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España, 2006; licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España, 1991. Profesora titular, directora del Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Correo electrónico: susanamaria.garcia@urjc.es

## De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo

### RESUMEN

La literatura sobre el aprendizaje organizativo ha presentado un notable desarrollo en las últimas décadas; sin embargo, aún existen vacíos en la comprensión de los factores que lo determinan. El artículo revisa la evolución en este campo desde el enfoque original de "la organización que aprende" hasta el enfoque más reciente de "la organización ambidiestra", aquella que es hábil para desarrollar simultáneamente sus aprendizajes de exploración y explotación. Se analiza el concepto de ambidestreza organizativa y su impacto en el desempeño empresarial y se propone un modelo que integra los factores que influyen sobre dicha capacidad (estructura, cultura, liderazgo, entorno y estrategia), los cuales configuran promisorias líneas de investigación en este campo.

**Palabras clave:** aprendizaje organizativo, ambidestreza, exploración, explotación

**Clasificación JEL:** D83, M53, O32

---

## From the learning to the ambidextrous organization: Theoretical evolution of organizational learning

### ABSTRACT

Despite the remarkable progress attained by organizational learning literature in recent decades, a series of gaps in the understanding of the factors that determine said improvement still persist. The evolution of this field is reviewed, from the original approach of the "learning organization", to the newer perspective of the "ambidextrous organization", one that is able to simultaneously develop exploration and exploitation learning processes. We analyze the concept of Organizational Ambidexterity and its impact on business performance, and propose a model that integrates the factors influencing this capability (structure, culture, leadership, strategy and environment), which constitute promising research lines in this field.

**Keywords:** Organizational learning, ambidexterity, exploration, exploitation

**JEL Classification:** D83, M53, O32

---

## Da organização que aprende à organização ambidestra: evolução teórica do aprendizado organizativo

### RESUMO

A literatura sobre o aprendizado organizativo tem apresentado um notável desenvolvimento nas últimas décadas; no entanto, ainda existem vazios na compreensão dos fatores que o determinam. O artigo revê a evolução neste campo, desde o enfoque original de "a organização que aprende" até o enfoque mais recente de "a organização ambidestra", aquela que é hábil para desenvolver simultaneamente os seus aprendizados de exploração. É analisado o conceito de ambidestria organizacional e o seu impacto sobre o desempenho empresarial e é proposto um modelo que integra os fatores que têm influência sobre essa capacidade (estrutura, cultura, liderança, entorno e estratégia), os quais configuram promissoras linhas de pesquisa neste campo.

**Palavras chave:** Aprendizado organizativo, ambidestria, exploração

**Classificação JEL:** D83, M53, O32

## Introducción

Desde hace algunas décadas, cuando se popularizó la idea de que la capacidad de aprender más rápido que los competidores podría ser la única ventaja competitiva sostenible (De Geus, 1988), el aprendizaje organizativo se ha convertido en uno de los temas de mayor interés académico y profesional en el campo de la Administración de Empresas. De hecho, se aborda el aprendizaje como un fenómeno que no sólo ocurre en las mentes de los individuos, sino también en los grupos, en las organizaciones y en las comunidades de organizaciones. Éste ha sido un campo que ha contado con notables aportes desde diversas disciplinas como la Psicología, la Educación, la Sociología, la Economía, las Ciencias de la Información, y por supuesto, las Ciencias Administrativas.

A partir de una revisión de la evolución teórica del aprendizaje organizativo, el objetivo de este artículo consiste en proponer un modelo que integra los factores que determinan la capacidad de aprendizaje ambidiestro y su impacto sobre el desempeño empresarial.

Inicialmente, se aborda el surgimiento del concepto de aprendizaje organizativo y la organización que aprende, así como el desarrollo paralelo de otras teorías, cuyas fronteras conceptuales se han hecho difusas entre sí, tales como el enfoque basado en los recursos, el capital intelectual, las capacidades dinámicas, la gestión del conocimiento, la capacidad de absorción y la corriente emergente de la organización ambidiestra, la cual marca un nuevo hito en el campo del aprendizaje organizativo.

A partir del dilema planteado por March (1991) sobre las condiciones contradictorias que implican los aprendizajes de exploración y explotación, surge el concepto de la organización ambidiestra como aquella que desarrolla de forma simultánea ambos tipos de aprendizaje. Desde este punto, se hace una revisión de los conceptos asociados a la ambidestreza organizativa y su impacto sobre el desempeño. En este sentido, cabe concluir el elevado potencial estratégico de este tipo de aprendizaje organizativo, ya que claramente se relaciona, de manera directa y significativa, con los resultados empresariales.

Por ello, se propone el modelo que integra los factores que influyen en la capacidad de ambidestreza organizativa, así como aquellos que moderan la relación entre ambidestreza y desempeño; se presentan algunas conclusiones y líneas de investigación que impulsarán la evolución teórica de este campo emergente.

## Evolución del aprendizaje organizativo

El concepto de aprendizaje organizativo fue abordado originalmente por Cyert y March (1963) para explicar la forma como las organizaciones se adaptan a los estímulos del entorno. Utilizando conceptos de la Psicología conductual, los autores desarrollan una teoría del comportamiento de la empresa que explica cómo las compañías modifican sus decisiones, objetivos y reglas internas a partir de su propia experiencia y la experiencia observada en otras compañías. Desde este enfoque, se considera que el aprendizaje

ocurre cuando se presenta un cambio en el comportamiento de la organización.

Autores posteriores asumen un enfoque cognitivo que considera que el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio en los conocimientos que posee la organización, aunque ello no implique un cambio en su comportamiento. Este enfoque centra su interés en la transformación de la estructura cognitiva de la organización, como resultado de la integración de nueva información, considerando aspectos como la memoria, los incentivos de aprendizaje y las estructuras de creencias (March y Olsen, 1975; Duncan y Weiss, 1979; Jelinek, 1979).

Fiol y Lyles (1985) presentan una revisión de ambos enfoques e identifican su influencia complementaria. Las autoras plantean la necesidad de diferenciar los conceptos de aprendizaje y adaptación, teniendo en cuenta sus dimensiones conductuales y cognitivas. De esta forma, definen el aprendizaje como el desarrollo de ideas, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas y futuras, mientras que definen la adaptación como la habilidad de hacer ajustes incrementales a partir de cambios del entorno o de la estructura de metas de la organización.

Otros autores han sido críticos con las teorías que asignan atributos humanos a las organizaciones. Simon (1991) considera incorrecto decir que una organización “ha aprendido” algo. Para él, el aprendizaje en la organización sólo ocurre cuando sus miembros, de forma individual, adquieren un conocimiento o cuando ingresan a la empresa nuevos miembros con nuevos conocimientos; sin

embargo, ha sido predominante la idea de que el aprendizaje sí puede ser un proceso colectivo y que el conocimiento generado en un grupo u organización es algo más que la suma de los conocimientos individuales de sus miembros.

En esta línea, Shrivastava (1983) considera que el aprendizaje organizativo es un proceso colectivo en el cual los individuos adquieren el conocimiento en primer lugar, pero el proceso es afectado por un amplio conjunto de variables sociales, políticas y estructurales que implican compartir el conocimiento y las creencias entre ellos. Hedberg (1981) resalta que las organizaciones no tienen un cerebro como tal, pero sí cuentan con sistemas cognitivos y memorias, de tal forma que los hábitos y creencias individuales se convierten en puntos de vista compartidos e ideologías. Los individuos cambian, pero la memoria organizativa preserva ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores a lo largo del tiempo. Se plantea entonces que el aprendizaje y la memoria organizativa no sólo residen en la mente de los individuos, sino también en las rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982; Levitt y March, 1988).

Considerando estas condiciones, han surgido algunos modelos que intentan explicar cómo el conocimiento adquirido por los individuos se convierte en conocimiento colectivo que puede ser aprovechado por toda la organización. Huber (1991) considera que el aprendizaje organizativo se presenta cuando la organización modifica el rango de sus comportamientos potenciales a través del procesamiento de la información, lo cual incluye cuatro procesos claves: la adquisición

de conocimiento, la distribución de información, la interpretación de información y la memoria organizativa. Crossan, Lane y White (1999) plantean otro modelo que intenta explicar cómo el aprendizaje individual se convierte en aprendizaje grupal y organizativo, a través de cuatro procesos psicológicos y sociales: la intuición, la interpretación, la integración y la institucionalización del conocimiento. La intuición e interpretación se presentan a nivel individual, la integración a nivel grupal y la institucionalización a nivel organizativo.

De forma paralela a estos modelos descriptivos, que pretenden responder a la pregunta *¿cómo aprenden las organizaciones?* y que encuentran un mayor interés en las comunidades académicas, surge otro enfoque, más pragmático, que genera un mayor interés en las empresas, los consultores y los profesionales, el cual pretende responder a la pregun-

ta *¿qué caracteriza a las organizaciones que aprenden mejor?* Dicho enfoque se conoce como “la organización que aprende”.

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

Surgen así múltiples propuestas teóricas de atributos, prácticas y valores que caracterizan a la organización que aprende. En el cuadro 1

**Cuadro 1. Atributos de la organización que aprende**

Autores, año	Atributos de la organización que aprende					
Senge (1990)	Visión compartida	Dominio personal		Pensamiento sistémico	Aprendizaje en equipo	Modelos mentales
McGill, Slocum y Lei (1992)		Eficacia personal	Apertura - Creatividad	Pensamiento sistémico	Empatía	
Slater y Narver (1995)		Liderazgo facilitador	Emprendimiento - Orientación al mercado		Estructura orgánica - Planeación estratégica descentralizada	
Nevis, Dibella y Gould (1995)	Brechas de desempeño	Liderazgo involucrado	Escaneo imperativo - Interés por la medición - Mentalidad experimental - Clima de apertura - Variedad operativa	Perspectiva de sistemas	Múltiples defensores - Educación continua	

Autores, año	Atributos de la organización que aprende					
Goh y Richards (1997)	Claridad de propósito y misión	Compromiso del liderazgo y empoderamiento	Experimentación y recompensas		Trabajo en equipo y resolución de problemas en grupo - Transferencia de conocimiento	
Hult y Ferrell (1997)		Orientación al aprendizaje		Orientación a los sistemas	Orientación al equipo	Orientación a la memoria
Sinkula, Baker y Noordewier (1997)	Visión compartida	Compromiso directivo con el aprendizaje	Apertura mental			
Jérez, Céspedes y Valle (2005)		Compromiso directivo	Apertura y experimentación	Perspectiva de sistemas	Transferencia e integración de conocimiento	
Cardona y Calderón (2006)		Orientación al aprendizaje			Comunicación y conocimiento compartido	Retención y recuperación del conocimiento
Chiva, Alegre y Lapiedra (2007)			Experimentación - Toma de riesgos - Interacción con el entorno externo		Diálogo - Toma de decisiones participativas	
Garvin, Edmondson y Gino (2008)		Liderazgo que refuerza el aprendizaje	Seguridad psicológica -Apreciación de diferencias - Apertura a nuevas ideas - Tiempo para la reflexión - Recolección de información - Experimentación		Discusiones de análisis - Transferencia de información - Educación y entrenamiento	
Resumen atributos	Visión compartida	Liderazgo y compromiso directivo	Apertura mental y experimentación	Pensamiento sistémico	Trabajo en equipo y comunicación	Integración del conocimiento

Fuente: elaboración propia

se presenta un resumen de los atributos que diversos autores han identificado en este tipo de organizaciones. Puede observarse que algunos atributos aparecen de forma reiterada, como la existencia de una visión compartida, el liderazgo y compromiso directivo con el aprendizaje, la apertura mental y la expe-

rimentación, el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo, la comunicación y la integración del conocimiento.

Al tiempo que se expande la literatura sobre el aprendizaje organizativo y la organización que aprende, surgen otras corrientes teóricas que abordan problemas similares y cuyas

fronteras son difusas entre sí. Son enfoques teóricos con sus propios modelos y conceptos, pero tienden hacia la convergencia y, en el fondo, analizan un mismo fenómeno: la forma como las organizaciones adquieren y administran el conocimiento y la importancia que tiene para el éxito empresarial. Algunas de estas corrientes son el enfoque basado en los recursos, el capital intelectual, las capacidades dinámicas, la gestión del conocimiento, la capacidad de absorción y, más recientemente, la organización ambidiestra.

En primer lugar, el enfoque basado en los recursos puede considerarse una teoría más amplia que la del aprendizaje organizativo, ya que su objetivo es identificar el potencial que tiene una organización para desarrollar una ventaja competitiva sostenible o entender sus procesos de crecimiento empresarial a partir de los recursos que posee (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984), de tal manera que el aprendizaje es abordado simplemente como uno de los mecanismos a través de los cuales la organización desarrolla dichos recursos. Se considera que una organización puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible cuando posee recursos que son considerados valiosos, duraderos, escasos, complementarios entre sí, difíciles de imitar o replicar, difíciles de sustituir, difíciles de transferir y cuyas rentas pueden ser apropiadas directamente por la organización (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Desde esta perspectiva, los recursos y capacidades que cumplen dichas características son generalmente intangibles, socialmente complejos y requieren ser desarrollados internamente a través de procesos de aprendizaje organizativo.

En segundo lugar, la teoría del capital intelectual puede considerarse un complemento del enfoque basado en los recursos, el cual reconoce la existencia de dos tipos de recursos con desigual valor estratégico: tangibles e intangibles. El capital intelectual se refiere a los recursos basados en el conocimiento que, por definición, son de naturaleza intangible e incluyen tres tipos de activos que pueden generar valor para la organización: el capital humano (habilidades, actitudes y aptitudes de los individuos), el capital estructural (rutinas organizativas) y el capital relacional (relaciones con los clientes y el entorno) (Edvinsson, 1997; Stewart, 1997; Bontis, 1998; Youndt, Subramaniam y Snell, 2004). En este contexto, el aprendizaje organizativo es un mecanismo de la organización para desarrollar y fortalecer dicho capital intelectual.

En tercer lugar, la teoría de las capacidades dinámicas también complementa y extiende el alcance del enfoque basado en los recursos. Las capacidades dinámicas son habilidades que tiene una empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para gestionar rápidamente los entornos cambiantes (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Son capacidades que permiten detectar y aprovechar las oportunidades del entorno y mantener la competitividad, a través del mejoramiento, la combinación, la protección y la reconfiguración de los recursos tangibles e intangibles de la empresa (Teece, 2007, 2009). El aprendizaje organizativo puede ser una capacidad dinámica de este tipo, ya que no sólo permite que la organización desarrolle sus actividades actuales de forma más eficiente, sino que también favorece la identificación de nuevas oportu-

nidades para la innovación y el desarrollo de competencias futuras.

En cuarto lugar, la teoría de la gestión del conocimiento analiza cómo las organizaciones crean conocimiento a partir de las interacciones y transformaciones que se presentan entre los conocimientos de tipo tácito y explícito (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Zander y Kogut, 1995; Nonaka y Von Krogh, 2009). Desde este enfoque se plantea que los individuos comparten entre sí sus conocimientos tácitos a través de la socialización, los transforman en conocimientos explícitos a través de la exteriorización, los enriquecen con otros conocimientos explícitos a través de la combinación y convierten los conocimientos explícitos en nuevos conocimientos tácitos a través de la interiorización. La espiral generada por estos procesos permite a la organización crear nuevo conocimiento y ser más competitiva.

En quinto lugar, la capacidad de absorción es definida como la habilidad que tiene la organización para reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). Puede observarse que es un concepto bastante cercano al de aprendizaje organizativo; sin embargo, la principal diferencia radica en que la capacidad de absorción se refiere a la adquisición, asimilación y uso de conocimiento externo a la organización, mientras que el aprendizaje organizativo incluye tanto el conocimiento externo como el interno que se obtiene de la experiencia. Modelos más recientes de la capacidad de absorción han tenido una mayor convergencia con las teorías de aprendizaje organizativo. Zahra y

George (2002) identifican dos dimensiones: la *capacidad de absorción potencial*, que incluye la adquisición y asimilación del nuevo conocimiento, y la *capacidad de absorción realizada*, que incluye la transformación y explotación de dicho conocimiento. Por su parte, Lichtenthaler (2009) propone un modelo según el cual la capacidad de absorción está conformada por tres procesos: el aprendizaje exploratorio, que incluye el reconocimiento y la asimilación de nuevo conocimiento; el aprendizaje transformativo, que incluye su mantenimiento y reactivación, y el aprendizaje de explotación, que incluye su transmutación y aplicación.

Finalmente, en los últimos años ha emergido el enfoque teórico de la organización ambidiestra, el cual aborda el dilema que enfrentan las organizaciones al intentar conciliar dos objetivos aparentemente contradictorios: ser eficientes en sus negocios actuales, aprovechando sus conocimientos presentes, y ser flexibles para adquirir nuevos conocimientos de fuentes externas que le permitan aprovechar oportunidades futuras (Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009).

En general, el carácter interdisciplinario de la literatura del aprendizaje organizativo ha generado múltiples aproximaciones teóricas sobre el rol que desempeña el conocimiento en las organizaciones y las estrategias para gestionarlo. Dentro de las aproximaciones de mayor actualidad, se llama la atención sobre el enfoque emergente de la “organización ambidiestra”, que propone un modelo el cual intenta reconciliar los objetivos conflictivos entre los aprendizajes de explotación y de exploración, y puede considerarse como una

corriente que marca la evolución del enfoque tradicional de la “organización que aprende”.

## La organización ambidiestra

Uno de los debates más nutridos en el campo del aprendizaje organizativo ha sido la clasificación de los tipos de aprendizaje según su radicalidad. Diversos autores han propuesto una clasificación que reconoce dos tipos genéricos de aprendizaje.

En primer lugar, se identifica un tipo de aprendizaje rutinario, incremental, que surge de la repetición y acumulación de experiencia cuando la organización detecta y corrige errores tomando acciones dentro de un sistema de reglas preestablecidas, sin alterar dicho sistema. Dicho aprendizaje es conocido como aprendizaje de bucle sencillo (Argyris y Schön, 1978), de bajo nivel (Fiol y Lyles, 1985) o aprendizaje adaptativo (Senge, 1990).

En segundo lugar, se identifica un tipo de aprendizaje más radical, que surge cuando los desajustes se corrigen examinando y alterando las variables que regulan el sistema y realizando después las acciones dentro del sistema modificado, lo cual implica transformar las suposiciones y los marcos de referencia compartidos y generar cambios organizativos sustanciales. Dicho aprendizaje es conocido como aprendizaje de bucle doble (Argyris y Schön, 1978), de alto nivel (Fiol y Lyles, 1985) o aprendizaje generativo (Senge, 1990).

Siguiendo un razonamiento similar, March (1991) aborda los conceptos de exploración

y explotación, para referirse a dos tipos de aprendizaje que suelen entrar en conflicto. El aprendizaje de exploración se refiere a la adquisición de conocimientos novedosos para la organización y se asocia con términos como búsqueda, variación, asunción de riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento e innovación; es el aprendizaje que permite a la empresa evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno. Por otra parte, el aprendizaje de explotación se refiere a la expansión de conocimientos que la organización ya posee y se asocia con términos como refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución; es el tipo de aprendizaje que permite a la empresa rentabilizar el conocimiento que posee y mejorar su eficiencia de forma gradual.

Tal como se ilustra en el cuadro 2, la exploración está más relacionada con los aprendizajes de bucle doble, de alto nivel o generativos, mientras que la explotación tiene que ver más con los aprendizajes de bucle sencillo, de bajo nivel o adaptativos.

La literatura tradicional de la organización que aprende suele resaltar la importancia que tiene el aprendizaje de bucle doble para la transformación organizativa y asume un enfoque normativo que privilegia el aprendizaje de exploración sobre el de explotación.

Sin embargo, March (1991) es crítico respecto a la necesidad de un balance entre la exploración y la explotación. La organización que se compromete exclusivamente con la exploración no logra apropiarse de la rentabilidad de los conocimientos que posee y la organización que se compromete sólo con

**Cuadro 2. Tipos de aprendizaje**

Autores, año	Clasificaciones	
Argyris y Schön (1978)	Aprendizaje de bucle sencillo	Aprendizaje de bucle doble
Fiol y Lyles (1985)	Aprendizaje de bajo nivel	Aprendizaje de alto nivel
Senge (1990)	Aprendizaje adaptativo	Aprendizaje generativo
(March (1991)	Aprendizaje de explotación	Aprendizaje de exploración

Fuente: elaboración propia

la explotación termina cayendo en la obsolescencia (March, 1991; Levinthal y March, 1993). Mantener un balance entre ambos aprendizajes se convierte entonces en un factor clave para la supervivencia empresarial a largo plazo.

Esta tensión ha sido abordada desde dos perspectivas: juzgando la exploración y la explotación como estados opuestos de una misma variable, o considerando ambos tipos de aprendizaje como variables ortogonales, es decir, que se comportan de manera independiente y que pueden ser complementarias (Gupta, Smith y Shalley, 2006).

La perspectiva original de March (1991) considera que las actividades de exploración y explotación compiten entre sí por recursos

limitados y que las rutinas necesarias para la exploración son opuestas a las de la explotación. De esta manera, la interacción entre exploración y explotación se aborda como un juego de suma cero en el cual cada decisión que promueve un aprendizaje implica un detrimento del otro. La situación que maximiza el desempeño se encuentra entonces en algún punto medio que logre mantener un equilibrio entre ambos tipos de aprendizaje, tal como se ilustra en la gráfica 1.

Autores posteriores han considerado que la exploración y la explotación pueden ser abordadas como variables independientes que se complementan entre sí y que no tienen por qué ser excluyentes (Baum, Li y Usher, 2000; Katila y Ahuja, 2002; Gupta et ál., 2006). Desde esta perspectiva, una organización

**Gráfica 1. Exploración y explotación como estados opuestos de una misma variable**



Fuente: elaboración propia

podría tener diferentes capacidades de aprendizaje, tanto de exploración como de explotación, tal como se ilustra en la gráfica 2.

La organización con baja capacidad de aprendizaje (cuadrante I) presenta un bajo desempeño en ambos tipos de aprendizaje. Es una organización con problemas estratégicos, que no logra ser competitiva en su negocio actual, pero tampoco se aventura a seguir opciones diferentes, con lo cual no logra alcanzar siquiera una paridad competitiva.

La organización orientada a la exploración (cuadrante II) está abierta al cambio y busca nuevas oportunidades, pero puede tener dificultades para llevar sus innovaciones al mercado de forma rentable y ser eficiente en su proceso productivo.

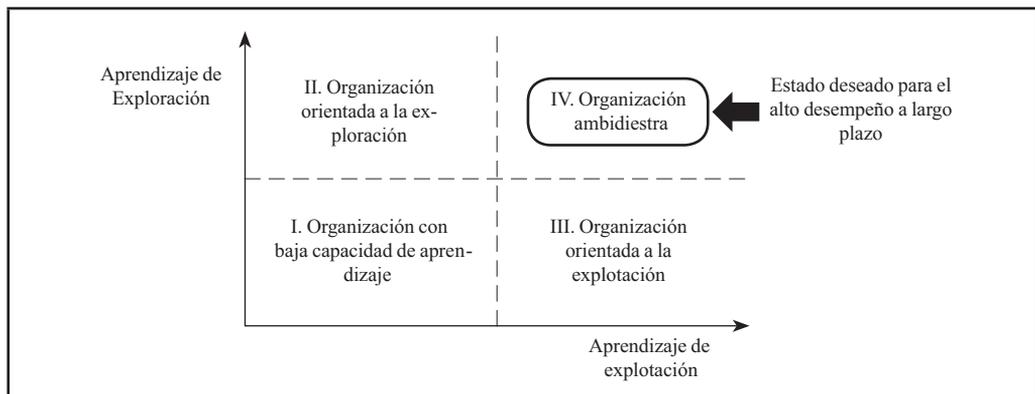
La organización orientada a la explotación (cuadrante III) es eficiente en sus procesos productivos y de comercialización y puede tener un buen desempeño actual a partir de una tecnología particular, pero se le dificulta

adquirir nuevos conocimientos y sostener su competitividad a largo plazo.

Finalmente, la organización ambidiestra (cuadrante IV) se caracteriza por el desarrollo combinado de sus capacidades de exploración y explotación. Es una organización que explota sus conocimientos acumulados, pero se mantiene abierta a explorar nuevos conocimientos y oportunidades, logra ser exitosa de forma simultánea en sus negocios actuales y en los nuevos negocios que surgen de la exploración.

Se observa que en los cuadrantes I y IV la organización está en un punto de equilibrio entre exploración y explotación; sin embargo, sólo el cuadrante IV representa un estado deseable, mientras que el cuadrante I es el estado más vulnerable. Una organización con bajos niveles de exploración y explotación está “balanceada”, pero no es ambidiestra (Simsek, 2009, p. 603). Ésta es la principal diferencia entre la perspectiva de la exploración y explotación como estados opuestos y la perspectiva de variables ortogonales.

**Gráfica 2. Exploración y explotación como variables ortogonales**



Fuente: elaboración propia

Siguiendo este último enfoque, el interés se centra entonces en identificar en qué consiste la ambidestreza organizativa y cuáles son los factores que influyen sobre dicha condición.

La ambidestreza, habilidad de un individuo para usar ambas manos con igual agilidad, ha sido un concepto utilizado como metáfora para describir la capacidad que tienen las organizaciones para ser simultáneamente diestras en sus actividades de exploración y explotación. El concepto de organización ambidiestra fue utilizado originalmente por Duncan (1976) para referirse a organizaciones que utilizan estructuras duales que facilitan la innovación, usando inicialmente una estructura orgánica que promueve la flexibilidad y apertura a nuevas ideas y, en un segundo momento, una estructura mecanicista que promueve la eficiencia e implementación de las innovaciones.

Posteriormente, el concepto de ambidestreza organizativa ha sido utilizado desde diferentes campos teóricos para referirse a organizaciones que logran equilibrar ciertas tensiones y alcanzar pares de objetivos aparentemente contradictorios. Tal es el caso de la literatura sobre innovación tecnológica y el balance entre innovación radical e incremental (Tushman y O'Reilly III, 1996), la dirección estratégica y el balance entre estrategias deliberadas y emergentes (Bodwell y Chermack, 2010), la adaptación organizativa y el balance entre cambio y estabilidad (Leana y Barry, 2000), el diseño organizativo y el balance entre flexibilidad y eficiencia (Adler, Goldoftas y Levine, 1999), el comportamiento organizativo y el balance entre alineación y adaptabilidad (Gibson y Birkinshaw, 2004)

y, por supuesto, el aprendizaje organizativo y el balance entre aprendizajes de exploración y de explotación.

Algunos autores consideran que las organizaciones alternan largos períodos enfocados en la explotación con cortos períodos enfocados en la exploración, para alcanzar un balance adecuado entre ambos tipos de aprendizaje (Siggelkow y Levinthal, 2003). Este enfoque es conocido como equilibrio puntuado, pero no es una forma de ambidestreza propiamente dicha, ya que no implica el desarrollo simultáneo de ambas capacidades, sino un comportamiento cíclico en el cual la organización se especializa en un solo tipo de aprendizaje por un tiempo dado (Gupta et ál., 2006).

El desarrollo simultáneo de las capacidades de exploración y explotación puede lograrse de varias formas. Una primera aproximación es la *ambidestreza estructural*, que consiste en el diseño de una estructura organizativa dual que incluye una serie de unidades especializadas en la exploración y otras especializadas en la explotación, las cuales a su vez tendrían competencias, sistemas de incentivos, procesos y culturas diferentes dentro de cada una (Tushman y O'Reilly III, 1996; Benner y Tushman, 2003).

Para que realmente se alcance la ambidestreza estructural, también conocida como *ambidestreza particional* (Simsek, Heavey, Veiga y Souder, 2009), se hace necesario que las unidades dedicadas a la exploración (por ejemplo, departamentos de investigación y desarrollo o *marketing*) tengan una estructura orgánica, procesos poco formalizados y una

cultura abierta a la experimentación, mientras que las unidades dedicadas a la explotación (por ejemplo, departamentos de producción o logística) tendrían una estructura mecanicista, altos niveles de formalización y una cultura más orientada a la eficiencia; pero es igualmente importante que todas las unidades compartan una sola visión estratégica de la organización, una serie de valores comunes y mecanismos de enlace que permitan integrar los esfuerzos independientes de las diversas unidades hacia un mismo norte estratégico (Simsek, 2009, p. 599).

Una segunda aproximación es la *ambidestreza contextual*, la cual es definida como la capacidad conductual de demostrar alineación (explotación) y adaptabilidad (exploración) a lo largo de toda una unidad de negocios (Gibson y Birkinshaw, 2004, p. 209). A diferencia del enfoque anterior, la ambidestreza contextual no se logra con estructuras duales, sino construyendo una serie de procesos o sistemas que permiten e impulsan a los individuos a juzgar por sí mismos la mejor forma de dividir su tiempo y recursos entre las actividades de exploración y explotación, de tal forma que la ambidestreza se convierte en una capacidad que se manifiesta en los individuos, más que en la estructura. Este enfoque también es conocido como *ambidestreza conductual* (Simsek, 2009) o *ambidestreza armónica* (Simsek et ál., 2009).

Otra aproximación que ha sido menos estudiada se conoce como la *ambidestreza recíproca* (Simsek et ál., 2009), la cual implica el desarrollo secuencial de los aprendizajes de exploración y explotación entre diferentes unidades de la organización. Podría decirse

que es un enfoque que combina los principios del equilibrio puntuado y la ambidestreza estructural, ya que cada unidad de la organización experimenta un proceso cíclico con períodos dedicados a la exploración seguidos por períodos de explotación, pero en un mismo tiempo dado la organización cuenta con varias unidades que se encuentran en fases diferentes del proceso. Desde la perspectiva teórica de las redes sociales se ha propuesto, por ejemplo, que la ambidestreza puede ser alcanzada a través de alianzas estratégicas y redes interorganizativas que permiten combinar capacidades de exploración y explotación entre diferentes unidades y en diferentes momentos del tiempo (Holmqvist, 2004; Lavie y Rosenkopf, 2006).

En los últimos años se ha generado cierto consenso sobre la importancia que tiene la ambidestreza organizativa; sin embargo, las investigaciones empíricas acerca del impacto real de la ambidestreza sobre el desempeño aún son escasas. En el cuadro 3 se resumen algunos estudios que analizan esta relación.

Puede observarse que todos los estudios encuentran una relación positiva entre la ambidestreza y el desempeño. Sin embargo, son evidentes algunas divergencias en cuanto a metodologías, medidas o enfoques teóricos abordados. Se destaca que la medida de ambidestreza más utilizada corresponde a la interacción entre los constructos de exploración y de explotación. Se diferencian en este aspecto los trabajos de Gibson y Birkinshaw (2004) y de Han y Celly (2008); el primero mide la ambidestreza como interacción entre adaptabilidad y alineación, y el segundo la mide como interacción entre estrategias de

**Cuadro 3. Estudios empíricos sobre relación entre ambidestreza y desempeño**

Autores, año	Dimensiones o medidas utilizadas		Metodología y muestra	Relación encontrada
	V. Independiente: ambidestreza organizativa	V. Dependiente: desempeño empresarial		
Gibson y Birkinshaw (2004)	Interacción entre adaptabilidad y alineación	Percepción general de desempeño	Cuestionario a 4195 empleados de 41 unidades de negocio de 10 multinacionales	Positiva
He y Wong (2004)	Interacción entre innovación de exploración y explotación	Crecimiento promedio de ventas	Cuestionario a directivos de 216 empresas de Singapur y Malasia	Positiva
Lubatkin, Simsek, Ling y Veiga (2006)	Índice combinado de exploración y explotación	Percepción de desempeño frente a competidores (crecimiento de ventas, crecimiento de cuota de mercado, ROE, ROA)	Cuestionario a directivos de 139 Pymes de Estados Unidos	Positiva
Venkatraman, Lee y Iyer (2006)	Interacción entre exploración y explotación	Crecimiento de ventas	Panel de datos con 1005 empresas de <i>software</i> entre 1991 y 2001	Positiva
Cegarra-Navarro y Dewhurst (2007)	Conocimiento de exploración y conocimiento de explotación	Percepción de capital de clientes (mejoramiento de calidad, reputación, satisfacción del cliente)	Cuestionario a directivos de 269 Pymes de óptica y TIC en España	Positiva
Schulze, Heineemann y Abedin (2008)	Interacción entre exploración y explotación	Percepción de desempeño operativo y desempeño estratégico	Cuestionario a directivos de 284 empresas grandes y medianas de Alemania	Positiva
Morgan y Berthon (2008)	Interacción entre innovación de exploración y explotación	Percepción de desempeño en comparación con los competidores (posición competitiva, crecimiento de ventas, rentabilidad por cliente, ROA, desempeño general)	Cuestionario a directivos de 160 empresas de biotecnología en Reino Unido	Positiva
Han y Celly (2008)	Estrategias de innovación y estandarización	Percepción de desempeño de nuevos negocios internacionales (rentabilidad y crecimiento)	Cuestionario a directivos de 70 nuevas empresas internacionales de Canadá	Positiva
Uotila, Maula, Keil y Zahra (2009)	Balance entre exploración y explotación	Valor de mercado (Q de Tobin)	Análisis de contenido de noticias Reuters sobre 279 empresas industriales del índice S&P500 entre 1989 y 2004	Positiva (relación curvilínea "U" invertida entre exploración y desempeño)

Autores, año	Dimensiones o medidas utilizadas		Metodología y muestra	Relación encontrada
	V. Independiente: ambidestreza organizativa	V. Dependiente: desempeño empresarial		
Rothaermel y Alexandre (2009)	Balance entre fuentes tecnológicas de exploración y de explotación	Rentabilidad financiera (ROE) y capacidad de innovación (patentes)	Cuestionario a 141 jefes de gestión tecnológica de empresas de manufactura de Estados Unidos	Positiva (relación curvilínea "U" invertida entre exploración y desempeño)
Jansen, Simsek y Cao (2012)	Interacción entre innovación de exploración y de explotación	Tasa de rentabilidad alcanzada sobre rentabilidad presupuestada	Cuestionario y reportes de 285 jefes de unidad de 88 sucursales de una empresa financiera europea	Positiva

Fuente: elaboración propia

innovación y estandarización; sin embargo, es fácil asociar adaptabilidad e innovación con el constructo de exploración y asociar alineación y estandarización con el constructo de explotación.

Igualmente, se destaca que la mayoría de los estudios consideran la exploración y explotación como variables ortogonales, lo cual le da sentido al concepto de ambidestreza como interacción entre éstas. Sin embargo, los estudios de Uotila et ál. (2009) y de Rothaermel y Alexandre (2009) asumen la exploración y la explotación como estados opuestos de una misma variable, la cual presenta una relación cuadrática negativa (forma curvilínea de "U" invertida) en relación con el desempeño. En estos últimos estudios no podría hablarse, por lo tanto, del concepto de ambidestreza, sino de un punto de equilibrio entre los esfuerzos de exploración y explotación. En cuanto a las medidas utilizadas para valorar el desempeño empresarial, sobresalen las escalas perceptuales que tienen los directivos sobre el crecimiento de ventas, la rentabilidad o el desempeño general, entre otras variables.

Se destaca que los únicos estudios que utilizan medidas objetivas de desempeño son los de He y Wong (2004), Venkatraman et ál. (2006), Uotila et ál. (2009), Rothaermel y Alexandre (2009) y Jansen et ál. (2012).

En síntesis, la capacidad de integrar los aprendizajes de exploración y explotación a través de la ambidestreza organizativa constituye un reto fundamental para fortalecer la competitividad de las organizaciones. En esta medida, se hace necesario identificar los factores que facilitan el desarrollo de esta capacidad esencial.

### **Factores que afectan a la ambidestreza organizativa y su impacto sobre el desempeño**

A partir de los nacientes desarrollos teóricos, se propone el modelo que se ilustra en la gráfica 3, el cual integra una serie de factores organizativos que afectan la ambidestreza y algunos factores externos y estratégicos que moderan su impacto sobre el desempeño. Este modelo permite comprender mejor las

causas y efectos del aprendizaje ambidiestro y las posibles líneas de acción que pueden seguir las empresas para fortalecer dicha capacidad.

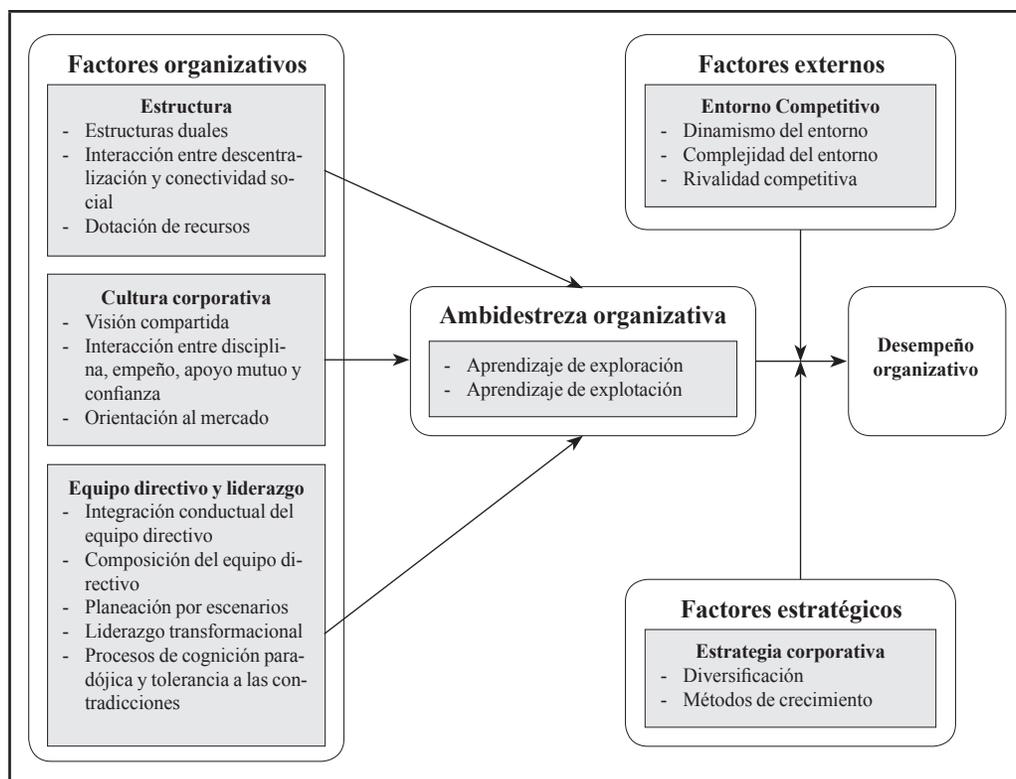
La propuesta se fundamenta en la revisión e integración de múltiples trabajos que analizan relaciones particulares de los aprendizajes de exploración y explotación frente a algunas variables organizativas internas y externas. Sin embargo, las investigaciones empíricas que sustentan estas relaciones aún son incipientes, lo cual constituye un inte-

resante reto para el fortalecimiento de este campo del conocimiento.

En el cuadro 4 se presentan las relaciones propuestas entre los factores organizativos que han sido considerados como antecedentes del aprendizaje ambidiestro, los cuales están asociados a los ámbitos de la estructura, la cultura corporativa, el equipo directivo y el liderazgo.

Siguiendo el enfoque de la ambidestreza estructural, es claro que el uso de estructuras

**Gráfica 3. Modelo teórico de ambidestreza organizativa**



Fuente: Elaboración propia

duales, con unidades especializadas en actividades de exploración y otras en actividades de explotación, favorece el desarrollo simultáneo de ambos aprendizajes (O'Reilly III y Tushman, 2008). Esta condición implica la existencia de mecanismos de integración que permitan coordinar los esfuerzos entre ambos tipos de unidades, tales como directivos integradores, equipos de proyectos, cargos de enlace o estructuras matriciales.

De manera similar, la descentralización y la densidad de conexiones sociales que pueden establecer los individuos dentro de la organización impulsan la ambidestreza organizativa, ya que, en primer lugar, la descentralización favorece la diversidad de ideas y soluciones frente a los problemas, con lo cual se promueve la exploración y, en segundo lugar, la conectividad social permite a los individuos refinar y profundizar sus conocimientos actuales, con lo cual se promueve la explotación (Jansen et ál., 2005).

Por su parte, la dotación de recursos afecta al impacto que puede tener la ambidestreza sobre el desempeño, dado que las empresas con recursos limitados encuentran más difícil gestionar procesos de aprendizaje contradictorios y estrategias complejas (Raisch y Birkinshaw, 2008). De hecho, algunas empresas pequeñas se han beneficiado cuando se especializan en un solo tipo de aprendizaje (Ebben y Johnson, 2005). Aunque estos autores plantean la dotación de recursos como una variable que modera la relación entre ambidestreza y desempeño, el argumento que utilizan hace razonable considerarla también como una variable que afecta la ambidestreza directamente. En la medida que una organi-

zación tiene mayor acceso a recursos, más factible es el desarrollo simultáneo de las actividades de exploración y explotación.

En cuanto a la cultura corporativa, al igual que en la teoría de la organización que aprende, la visión compartida es un atributo que distingue a la organización ambidiestra. Si una empresa divide sus actividades de exploración y explotación en unidades diferentes, pero éstas no comparten la misma visión estratégica, se genera un clima de competencia interna que desarticula el aprendizaje como proceso colectivo; para lograr la ambidestreza es vital el clima de cooperación que propicia la visión estratégica, los valores y la identidad corporativa compartida por todos (O'Reilly III y Tushman, 2008).

Dentro de los valores corporativos hay algunos fuertes, como la disciplina y el empeño, que promueven la explotación y otros más suaves, como el apoyo mutuo y la confianza, los cuales estimulan la exploración. Para desarrollar la ambidestreza es necesario entonces fomentar la interacción de ambos tipos de valores (Gibson y Birkinshaw, 2004). La disciplina y el empeño inducen a los individuos a esforzarse voluntariamente por lograr sus deberes y plantearse objetivos ambiciosos, y el apoyo mutuo y la confianza los induce a cooperar, ser tolerantes y a creer en las capacidades de los demás.

Asimismo, el impacto de la ambidestreza sobre el desempeño es moderado por la orientación al mercado, la cual es entendida como la capacidad de generar inteligencia de mercado, diseminarla por todos los departamentos y establecer respuestas adecuadas a

**Cuadro 4. Variables que afectan la ambidestreza organizativa**

Dimensión	Variable	Relación propuesta	Autores, año
Estructura	Estructuras duales	Las arquitecturas organizativas que separan las unidades dedicadas a la exploración de las dedicadas a la explotación, manteniendo mecanismos de integración, favorecen la ambidestreza organizativa.	O'Reilly III y Tushman (2008); Raisch y Birkinshaw (2008)
	Interacción entre descentralización y conectividad social	En la medida que las decisiones se toman de forma descentralizada y los individuos de una unidad están más conectados con varios niveles jerárquicos de otras unidades, mayor es el nivel de ambidestreza organizativa.	Jansen, Van Den Bosch y Volberda (2005)
	Dotación de recursos	En empresas con mayor disponibilidad de recursos, la relación entre ambidestreza y desempeño es más fuerte. Igualmente, la dotación de recursos favorece directamente la ambidestreza organizativa.	Raisch y Birkinshaw (2008)
Cultura corporativa	Visión compartida	La articulación de una visión y valores compartidos que proveen una identidad común a toda la empresa favorecen la ambidestreza organizativa.	O'Reilly III y Tushman (2008)
	Interacción entre disciplina, empeño, apoyo mutuo y confianza	La combinación de valores como la disciplina, el empeño, el apoyo mutuo y la confianza favorecen la ambidestreza organizativa.	Gibson y Birkinshaw (2004)
	Orientación al mercado	En empresas con alta orientación al mercado la relación entre ambidestreza y desempeño es más fuerte. Igualmente, la orientación al mercado favorece directamente la ambidestreza organizativa.	Kyriakopoulos y Moorman (2004); Atuahene-Gima, (2005); Raisch y Birkinshaw (2008)
Equipo directivo y liderazgo	Integración conductual del equipo directivo	Los equipos directivos que evidencian un comportamiento colaborativo, intercambio de información y toma de decisiones en conjunto favorecen la ambidestreza organizativa.	Lubatkin et ál. (2006)
	Composición del equipo directivo	Cuando en un equipo directivo hay una mezcla de miembros que tienen experiencias comunes con otros que tienen experiencias diversas se favorece la ambidestreza organizativa.	Beckman (2006)
	Planeación por escenarios	El uso de técnicas de planeación por escenarios por parte del equipo directivo favorece la ambidestreza organizativa.	Bodwell y Chermack (2010)
	Liderazgo transformacional	El estilo de liderazgo transformacional, en interacción con la visión compartida, la integración social y las recompensas contingentes, favorece la ambidestreza organizativa.	Jansen, George, Van den Bosch y Volberda (2008)
	Procesos de cognición paradójica y tolerancia a las contradicciones	La capacidad de los líderes y equipos directivos para reconocer y aceptar la existencia simultánea de fuerzas opuestas, tolerar las contradicciones de múltiples objetivos y resolver las tensiones que éstos generan favorece la ambidestreza organizativa.	Smith y Tushman (2005); O'Reilly III y Tushman (2008)

Fuente: elaboración propia

ésta (Kohli y Jaworski, 1990). La información sobre clientes y competidores es una de las principales fuentes de conocimiento que hacen que el aprendizaje se transforme en un desempeño superior. Las organizaciones ambidiestras que no tienen una fuerte orientación al mercado manifiestan, por lo tanto, un desempeño financiero inferior respecto a las que sí la tienen (Atuahene-Gima, 2005). Además de ser una variable moderadora, la orientación al mercado podría considerarse también como una variable antecedente de la ambidestreza; la propia definición de la orientación al mercado implica la existencia de un aprendizaje de exploración cuando se adquiere nueva información del entorno competitivo y un aprendizaje de explotación cuando dicha información es diseminada para la toma de decisiones.

Finalmente, hay algunas variables asociadas a los equipos directivos y estilos de liderazgo que pueden afectar el aprendizaje ambidiestro, especialmente cuando se asume el enfoque de la ambidestreza contextual. La integración conductual del equipo directivo que se evidencia en el comportamiento colaborativo, el intercambio de información y la toma de decisiones en conjunto, es un factor crítico de la ambidestreza, ya que promueve una comprensión profunda de la base de conocimientos actuales del equipo e impulsa la ampliación de dicha base al fomentar la confianza y la participación de todos (Lubatkin et ál., 2006).

Es igualmente importante la forma como está conformado dicho equipo directivo. Beckman (2006) plantea que en los equipos cuyos miembros han trabajado todos en la

misma empresa se fortalece la explotación, ya que tienen modelos mentales compartidos y actúan rápidamente; en los equipos cuyos miembros provienen de empresas diferentes, se fortalece la exploración, ya que cada uno aporta ideas y contactos diferentes; por su parte, cuando en el equipo hay una mezcla de miembros con experiencias similares y otros con experiencias diversas se favorece la ambidestreza organizativa.

El uso de herramientas de planeación por escenarios por parte del equipo directivo es otro elemento que podría impulsar la ambidestreza, en la medida que promueve la integración entre las estrategias deliberadas y emergentes (Bodwell y Chermack, 2010). Vale la pena resaltar que el método de planeación por escenarios también ha estado vinculado a las teorías tradicionales de la organización que aprende (De Geus, 1988).

Por último, el liderazgo que favorece la ambidestreza se identifica por su estilo transformacional caracterizado por un comportamiento carismático, una motivación inspiradora, una estimulación intelectual y una consideración individualizada de los seguidores (Jansen et ál., 2008), con lo cual se facilita la búsqueda simultánea de objetivos colectivos aparentemente contradictorios como pueden ser los esfuerzos de exploración y explotación. En este mismo sentido, es importante que los líderes desarrollen la capacidad de reconocer y aceptar la existencia simultánea de fuerzas opuestas, tolerar las contradicciones que implica seguir objetivos múltiples y resolver las tensiones que éstos generan (O'Reilly III y Tushman, 2008). Esta condición también se conoce co-

mo cognición paradójica (Smith y Tushman, 2005) y puede lograrse de dos formas, según el nivel de dependencia que tenga el equipo hacia el líder: cuando el equipo tiene alta dependencia hacia el líder, sobre éste recae la responsabilidad de integrar las agendas contradictorias, de tal manera que asigna roles, metas y recompensas diferentes a cada miembro, maximiza su interacción con cada miembro, pero se limita la interacción de los miembros entre sí; por el contrario, cuando el equipo tiene baja dependencia del líder, el mismo equipo asume la responsabilidad de integrar las agendas contradictorias, entre todos se asumen roles, metas y recompensas a múltiples niveles y se maximiza la frecuencia y calidad de las interacciones entre todos los miembros.

Tal como se observa en la gráfica 3, además de las variables que influyen directamente en la ambidestreza, se han identificado algunas cuyo impacto es más evidente sobre la relación entre ambidestreza y desempeño. Estas variables están más relacionadas con aspectos

externos como el entorno competitivo y otros aspectos estratégicos como la dirección y métodos de crecimiento, cuyas relaciones se presentan en el cuadro 5.

El entorno es uno de los ámbitos que más influyen en la relación que se genera entre ambidestreza y desempeño. Se observa que en los entornos más dinámicos, complejos y competitivos se vuelve más relevante alcanzar la ambidestreza organizativa. Esto se entiende en la medida que una empresa con poca capacidad de aprendizaje, ya sea de exploración o explotación, tiene más probabilidades de sobrevivir cuando el entorno es estático, simple y hay poca rivalidad competitiva; mientras que en las condiciones contrarias dichas capacidades se vuelven primordiales para sobrevivir.

Igualmente, factores estratégicos como las decisiones sobre la dirección y los métodos de crecimiento pueden afectar al impacto de la ambidestreza sobre el desempeño. Normalmente se asocia la estrategia de diver-

**Cuadro 5. Variables que moderan la relación entre ambidestreza organizativa y desempeño**

Dimensión	Variable	Relación propuesta	Autores, año
Entorno competitivo	Dinamismo del entorno	En entornos altamente dinámicos, la relación entre ambidestreza y desempeño es más fuerte.	Jansen et ál. (2005); Raisch y Birkinshaw (2008)
	Complejidad del entorno	En entornos altamente complejos, la relación entre ambidestreza y desempeño es más fuerte.	Simsek (2009)
	Rivalidad competitiva	En entornos altamente competitivos, la relación entre ambidestreza y desempeño es más fuerte.	Jansen et ál. (2005); Raisch y Birkinshaw (2008)
Estrategia corporativa	Diversificación	En empresas con diversificación relacionada, la relación entre ambidestreza y desempeño es más fuerte.	Van Looy, Martens y Debackere (2005)
	Métodos de crecimiento	En empresas que siguen métodos de crecimiento mixtos, la relación entre ambidestreza y desempeño es más fuerte.	Vermeulen y Barkema (2001)

Fuente: elaboración propia

sificación relacionada con un desempeño superior al que se obtiene con estrategias de especialización o diversificación no relacionada (Palich, Cardinal y Miller, 2000); el concepto de ambidestreza podría ayudar a explicar esta relación, que ha sido ampliamente debatida en el campo de la dirección estratégica. Las empresas especializadas requieren maximizar su aprendizaje de explotación para ser competitivas en la única industria en la que participan, por lo que dicha necesidad desincentiva su aprendizaje de exploración; las empresas con diversificación no relacionada requieren dominar múltiples bases de conocimiento para participar en industrias disímiles, con lo cual fomentan el aprendizaje de exploración en detrimento de la explotación; por su parte, las empresas con diversificación relacionada podrían potenciar el impacto de la ambidestreza en la medida que participan en industrias, que requieren conocimientos diversos, pero todos vinculados a una base de conocimientos comunes. Dentro de esta misma lógica se puede abordar la relación entre la ambidestreza y los métodos de crecimiento. Una empresa que privilegia el crecimiento orgánico requiere optimizar su curva de experiencia a través del aprendizaje de explotación, mientras que una empresa que privilegia el crecimiento externo requiere maximizar su aprendizaje de exploración, ya que las fusiones y adquisiciones implican enfrentarse a los conocimientos ajenos que traen otras empresas. Las empresas que combinan el crecimiento orgánico y externo o que siguen métodos mixtos como los acuerdos de cooperación, necesitan desarrollar simultáneamente sus aprendizajes de exploración y explotación, de tal manera que la ambidestreza organizativa fomenta un

mayor desempeño con estos métodos mixtos de crecimiento.

En resumen, el modelo propuesto considera que la ambidestreza depende de factores organizativos como la estructura, la cultura y el liderazgo del equipo directivo; y dicha capacidad genera un impacto sobre el desempeño que es moderado por factores externos y estratégicos. Estas relaciones se fundamentan en múltiples aportes individuales que han ayudado a entender la naturaleza de los aprendizajes de exploración y explotación, pero los incipientes hallazgos empíricos sugieren un largo camino por recorrer que permitirá sustentar la integralidad del modelo y comprobar la validez de las relaciones propuestas.

### **Conclusiones y futuras líneas de investigación**

Luego de analizar la evolución teórica que ha tenido el aprendizaje organizativo y el desafío que enfrentan las organizaciones para fortalecer de forma simultánea sus aprendizajes de exploración y explotación, este artículo resalta el valor que ha adquirido el enfoque de la ambidestreza organizativa en años recientes y propone un modelo que integra los factores que han sido considerados de forma individual por varios autores como variables antecedentes de la ambidestreza, así como algunos que moderan el impacto del aprendizaje ambidiestro sobre el desempeño.

En este sentido, se ha identificado un conjunto de factores organizativos que pueden facilitar el aprendizaje ambidiestro, los cuales están vinculados a aspectos de la estructura,

la cultura corporativa y el equipo directivo, con sus respectivos estilos de liderazgo.

De igual forma, se han identificado algunos factores que pueden moderar, positiva o negativamente, el impacto del aprendizaje ambidiestro sobre el desempeño empresarial. Entre estos se encuentran algunos externos como el dinamismo, la complejidad o rivalidad del entorno competitivo y otros de índole estratégica, tales como las decisiones de diversificación o métodos de crecimiento.

Los estudios empíricos apuntan en la dirección de una relación positiva entre ambidestreza y desempeño, lo cual promete cautivar el interés de comunidades académicas y profesionales alrededor de este enfoque teórico. Sin embargo, aún son incipientes los estudios que analizan los factores que determinan la capacidad de ambidestreza, así como aquellos que moderan su impacto sobre el desempeño. Futuras líneas de investigación podrían enfocarse en comprender en profundidad las relaciones subyacentes entre estos factores y el aprendizaje ambidiestro.

Particularmente, la relación entre ambidestreza y estrategia es uno de los campos menos explorados. Además de las relaciones moderadoras planteadas en el artículo podrían investigarse las relaciones directas entre estos conceptos, indagando sobre su dirección causal: ¿las estrategias planificadas influyen sobre el desarrollo de cierto tipo de aprendizaje, o son los tipos de aprendizaje desarrollados los que inducen a seguir una estrategia particular? ¿La decisión de seguir una estrategia de diversificación relacionada favorece la ambidestreza, o es la capacidad

de ambidestreza la que induce a seguir una estrategia de diversificación relacionada?

Las prácticas de gestión humana serían otro factor crítico en la construcción de la organización ambidiestra. Normalmente, se asocian algunas prácticas con el aprendizaje de exploración, tales como el diseño flexible de cargos, la formación polivalente, la gestión del desempeño enfocada en el largo plazo o la remuneración por competencias; mientras que otras prácticas se asocian con el aprendizaje de explotación, tales como el diseño formal de cargos, la formación especializada, la gestión del desempeño enfocada en el corto plazo o la remuneración por resultados. ¿Cuáles serían entonces las prácticas de gestión humana más adecuadas para fomentar la ambidestreza? ¿Cómo se podrían combinar diversas prácticas para fomentar el desarrollo simultáneo de la exploración y explotación? ¿Qué prácticas serían más adecuadas si se asume el enfoque de ambidestreza estructural y cuáles si se asume el enfoque de ambidestreza contextual? Futuras investigaciones podrían responder estas preguntas y proponer prácticas innovadoras que ayuden a resolver el dilema.

En conclusión, la ambidestreza organizativa es un concepto emergente que promete revitalizar la investigación sobre el aprendizaje organizativo y plantear nuevos retos para la práctica empresarial. El desarrollo teórico de este concepto es incipiente, al igual que los estudios empíricos. Existen valiosas oportunidades para enriquecer este campo de estudio, contando con los aportes de las mismas disciplinas diversas que han edificado la literatura sobre el aprendizaje organizativo.

## Referencias

- Adler, P. S., Goldoftas, B. y Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10 (1), 43-68.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. MA: Addison-Wesley Reading.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability: Rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69 (4), 61-83.
- Barney, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baum, J. A. C., Li, S. X. y Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4), 766-801.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 741-758.
- Benner, M. J. y Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.
- Bodwell, W. y Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77 (2), 193-202.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Cardona, J. A. y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19 (32), 11-43.
- Cegarra-Navarro, J. G. y Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: An empirical investigation in SMES. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1720-1735.
- Chiva, R., Alegre, J. y Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 224-242.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewoods Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 62 (2), 70-74.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. En R. H. Kilmann, L. R. Pondy y D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization; Strategy and implementation* (Vol. 1, pp. 167-188). New York: North-Holland.
- Duncan, R. B. y Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. En B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 75-123). Greenwich: JAI Press.
- Ebben, J. J. y Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26 (13), 1249-1259.

- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3), 366-373.
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. y Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86 (3), 109-116.
- Gibson, C. B. y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- Goh, S. y Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15 (5), 575-583.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. y Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 693-706.
- Han, M. y Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25 (4), 335-349.
- He, Z. L. y Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn? En P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 3-27). New York: Oxford University Press.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15 (1), 70-81.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Hult, G. T. M. y Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40 (2), 97-111.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F. y Volberda, H. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45 (5), 982-1007.
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z. y Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33 (11), 1286-1303.
- Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovations: A study of organizational learning systems*. New York: Praeger.
- Jérez, P., Céspedes, J. y Valle, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58 (6), 715-725.
- Katila, R. y Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1183-1194.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and

- managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kyriakopoulos, K. y Moonman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (3), 219-240.
- Lavie, D. y Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49 (4), 797-818.
- Leana, C. R. y Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25 (4), 753-759.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14 (S2), 95-112.
- Levitt, B. y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 822-846.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32 (5), 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3 (2), 147-171.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. y Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 5-17.
- Morgan, R. E. y Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45 (8), 1329-1353.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J. y Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. y Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20 (3), 635-652.
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Palich, L. E., Cardinal, L. B. y Miller, C. C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21 (2), 155-174.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409.

- Rothaermel, F. T. y Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20 (4), 759-780.
- Schulze, P., Heinemann, F. y Abedin, A. (2008). Balancing exploration and exploitation. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. doi: 10.5465/ambpp.2008.33622934
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 7-28.
- Siggelkow, N. y Levinthal, D. A. (2003). Temporally divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14 (6), 650-669.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 125-134.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (4), 597-624.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. y Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 864-894.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. y Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16 (5), 522-536.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday / Currency.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tushman, M. L. y O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T. y Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30 (2), 221-231.
- Van Looy, B., Martens, T. y Debackere, K. (2005). Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14 (3), 208-221.
- Venkatraman, N., Lee, C. H. y Iyer, B. (2006). *Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector*. Documento presentado en Academy of Management Meeting, Hawaii.
- Vermeulen, F. y Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44 (3), 457-476.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

- Youndt, M. A., Subramaniam, M. y Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 335-361.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zander, U. y Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6 (1), 76-92.

