

## Capítulo 1

# AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO: UNA REVISIÓN A LA LITERATURA

### Introducción

Este capítulo busca identificar los factores interorganizacionales que pueden favorecer los efectos de la ambidestreza organizacional o sus dimensiones de explotación y exploración sobre el desempeño. En consecuencia, se pretende ampliar el conocimiento sobre las variables en presencia de las cuales se pueden llevar a cabo la explotación y la exploración para mejorar el desempeño de la organización, en el marco de las relaciones interorganizacionales (Marín-Idárraga *et al.*, 2020).

En este primer apartado se presenta una revisión de la literatura utilizando como marco de referencia la relación ambidestreza organizacional y desempeño. Estudios previos han resaltado el rol de los factores interorganizacionales en el desempeño de la firma (Parmigiani y Rivera-Santos, 2011; Rossignoli y Ricciardi, 2015; Solís-Molina *et al.*, 2015). De esta revisión se advierte que el desempeño de la firma se puede mejorar a partir de la ambidestreza o sus dimensiones en presencia de variables como la capacidad de absorción (Almahendra y Ambos, 2015), la capacidad de alianzas (Fourné *et al.*, 2019) y la coexplotación o la coexploración (Sun y Lo, 2014), la ambidestreza interorganizational (Brix, 2019) y el gobierno de la relación (Blome *et al.*, 2013).

La selección de los artículos se llevó a cabo mediante la identificación de las principales revistas relacionadas con los temas de *management*, *marketing* e innovación abierta. El estudio realizado por Vieira y Teixeira (2010) se utilizó como apoyo para identificar las revistas de mayor impacto relativo en los campos del *management* y el *marketing*. Adicionalmente, con base en Dahlander y Gann (2010), se identificaron las revistas más utilizadas para publicar sobre temas de innovación abierta.

Una vez identificadas las principales revistas, se realizaron búsquedas de artículos en la base de datos Web of Science Core Collection, Social Sciences Citation Index (SCCI), utilizando como palabras claves: *organizational ambidexterity*, *interorganizational ambidexterity*, *coexploitation*, *coexploration*, *ambidextrous collaboration*. El período de búsqueda comprende desde 1991, año en que fue publicado el artículo de March, hasta el año 2020. En total, se identificaron 193 artículos que hacen alusión a la ambidestreza organizacional o, de manera conjunta, a sus dimensiones de explotación y exploración. De ellos,

55 artículos la vinculan con el campo de las relaciones interorganizacionales. Tomando los artículos más relevantes en términos de citaciones, se realizó una revisión de referencias para identificar los primeros autores que hicieron alusión al concepto de ambidestreza organizacional, los autores más reconocidos sobre el tema y los referentes teóricos utilizados, así como las variables con las cuales se analiza principalmente cuando se contrastan sus efectos sobre el desempeño.

Esta revisión de literatura se centra principalmente en la perspectiva institucional, ocupada de las condiciones organizacionales que facilitan la gestión de la innovación y cuya unidad de análisis es la firma (Birkinshaw *et al.*, 2008). Asimismo, aborda los estudios de ambidestreza organizacional estructural que utilizan dimensiones separadas de exploración y explotación (Fourné *et al.*, 2019). De este modo, otro tipo de enfoques como la ambidestreza contextual o la ambidestreza secuencial no se incluyen como parte del análisis realizado. De igual manera, no se tuvieron en cuenta estudios bajo el concepto de ambidestreza que utilicen las dimensiones de alineación y adaptación en el nivel organizacional, o de lazos fuertes y lazos débiles en el nivel interorganizational.

De otro lado, no se hace énfasis en la identificación de factores organizacionales que puedan favorecer procesos colaborativos de innovación desde la perspectiva cultural, racional o de moda de la gestión de la innovación (Birkinshaw *et al.*, 2008), exclusivos de la firma tales como: 1) la toma de decisiones por parte de los gerentes, 2) su liderazgo y 3) la efectividad de los equipos directivos, entre otros. A continuación, se establecen los principales conceptos y enfoques utilizados para abordar la ambidestreza organizacional e interorganizational en el ámbito teórico y empírico.

### **Explotación, exploración y ambidestreza organizacional**

De acuerdo con March (1991), la explotación consiste en "refinamiento, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución" (p. 71). Según Kang y Snell (2009), la explotación (o aprendizaje

explotativo) supone una búsqueda localizada y en profundidad, de mecanismos repetitivos que permiten obtener soluciones específicas y pertinentes de acuerdo con los conocimientos existentes. Se trata de un tipo de innovación que tiene como objetivo satisfacer los requerimientos de clientes y mercados actuales (Benner y Tushman, 2003). Por otra parte, la exploración está relacionada con la "búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación" (March, 1991, p. 71). Para Kang y Snell (2009), la exploración (o aprendizaje exploratorio) implica una búsqueda amplia y generalizada para extender los dominios de conocimiento de la firma en áreas no familiares o nuevas y/o establecer nuevos mecanismos de combinación de conocimientos. Se refiere a un tipo de innovación que requiere de conocimiento nuevo y busca satisfacer las necesidades de clientes y mercados futuros (Benner y Tushman, 2003). Finalmente, el concepto de ambidestreza organizacional se ha utilizado para referirse a la combinación de la exploración y la explotación a partir de los planteamientos de March (1991). Se alude a una empresa ambidestra cuando presenta altos niveles de explotación y exploración simultáneamente (He y Wong, 2004).

El reconocimiento y manejo de la tensión entre la explotación y la exploración es parte de los retos planteados por la *teoría del aprendizaje organizacional* (Crossan *et al.*, 1999; Crossan *et al.*, 2011). Crossan *et al.* (1999) aportan una mirada del aprendizaje organizacional como un proceso dinámico que se da en los diferentes niveles de la organización (individual, grupal y organizacional), en donde la tensión entre los procesos de explotación (retroalimentación hacia atrás) y de exploración (retroalimentación hacia adelante) es uno de los retos principales para la renovación estratégica. Entre los factores que estos autores sugieren que pueden facilitar o inhibir este proceso, se identifican los sistemas de incentivos, información, distribución de recursos, planeación y estructura organizacional. Sin embargo, también plantean que son los individuos que comparten las ideas mediante procesos sociales y dinámicas de grupo en los que interactúan, quienes facilitan o inhiben el aprendizaje organizacional.

A este respecto, la ambidestreza organizacional se refiere "a las rutinas y procesos mediante los

cuales las organizaciones movilizan, coordinan e integran conjuntamente esfuerzos de exploración y explotación" (Jansen *et al.*, 2009, p. 799). En el trabajo de Papachroni *et al.* (2015) se incluye un compendio de definiciones acerca de la ambidestreza organizacional. Simsek *et al.* (2009) plantean una tipología con cuatro tipos de ambidestreza organizacional: cíclica, armónica, recíproca y particional. Cada tipo de ambidestreza corresponde a las combinaciones de las dimensiones temporal y estructural. Según la dimensión estructural, la ambidestreza puede ser independiente —al interior de la misma unidad— o interdependiente —entre unidades de la misma organización—. De acuerdo con la dimensión temporal, la ambidestreza puede ser secuencial o simultánea. La ambidestreza organizacional simultánea entre unidades, se denomina ambidestreza particional. Por su parte, Brix (2019) amplía la propuesta realizada por Simsek *et al.* (2009) incluyendo la ambidestreza entre diferentes organizaciones formulando las denominaciones: ambidestreza interorganizacional interactiva cuando la explotación y la exploración son simultáneas, y ambidestreza interorganizacional integrativa cuando la explotación y la exploración son secuenciales. Esta clasificación extiende el concepto de ambidestreza organizacional al ámbito de las relaciones interorganizacionales, incorporando el valor agregado de las actividades de explotación y exploración realizadas de manera colaborativa con otras organizaciones, es decir, la coexplotación y la coexploración (Solís-Molina *et al.*, 2017). A esta ambidestreza se le denomina ambidestreza interorganizacional.

### Coexplotación, coexploración y ambidestreza interorganizacional

Parmigiani y Rivera-Santos (2011), en su revisión de literatura sobre relaciones interorganizacionales, acuñan el concepto de coexplotación y coexploración para describir dos elementos constitutivos de una relación interorganizacional. De acuerdo con estos autores, la coexplotación es el acuerdo cooperativo voluntario que busca ejecutar el conocimiento, las tareas, las funciones o a las actividades, donde el énfasis es la utilización y la expansión del

conocimiento existente. Por su parte, la coexploración es el acuerdo cooperativo voluntario que se enfoca en crear nuevo conocimiento, tareas, funciones o actividades (Parmigiani y Rivera-Santos, 2011). De este modo, las organizaciones se benefician de un aprendizaje bilateral en términos de coexplotación y coexploración (Li, 2010). Esto a su vez, se constituye en una alternativa para eludir los *trade-offs* y las trampas del aprendizaje que la explotación y la exploración suponen por su especialización en una de ellas de manera exclusiva (Levinthal y March, 1993). Para Kauppila (2010), la ambidestreza interorganizacional implica el desarrollo simultáneo de la exploración y la explotación basado en relaciones interorganizacionales. Este autor sugiere que la ambidestreza interorganizacional requiere de una capacidad para encontrar y vincular socios externos (*i. e.*, capacidad de alianzas) y de una habilidad para integrar y balancear la explotación y la exploración a nivel interno (*i. e.*, capacidad de absorción).

### Perspectiva teórica de la ambidestreza organizacional

En el presente apartado se abordarán las principales teorías que se han utilizado para estudiar la relación ambidestreza y desempeño, los enfoques conceptuales y de operacionalización de sus medidas, y los estudios más relevantes que sugieren su vinculación con el contexto de las relaciones interorganizacionales.

#### Teorías relacionadas con la ambidestreza organizacional

Las teorías que estudian el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño en el contexto organizacional están centradas principalmente en el aprendizaje organizacional<sup>1</sup> (Levitt y March, 1988) y el diseño de

<sup>1</sup> *Teorías sobre aprendizaje organizacional:* comprende el conjunto de teorías basadas en tres observaciones derivadas de los estudios acerca del comportamiento de las organizaciones. La primera hace alusión a que el comportamiento de las organizaciones está basado en rutinas. La segunda observación se refiere a que las acciones

estructuras, unas basadas en exploración y otras en explotación (March, 1991). Este enfoque concuerda con el concepto de ambidestreza simultánea o estructural. Adicionalmente, se utiliza la *teoría de la contingencia* que sugiere que las organizaciones son más efectivas si se diseñan según su naturaleza principal (Burns y Stalker, 1961), sea esta de exploración o explotación.

En relación con el desempeño, el tema con el que más se vincula la ambidestreza organizacional es la innovación tecnológica (He y Wong, 2004; Tushman y O'Reilly III, 1996). De este modo, la literatura sobre aprendizaje organizacional se ha utilizado para entender la ambidestreza a partir de las dimensiones de exploración y explotación, incluyendo la capacidad de aprendizaje de la firma (Lin *et al.*, 2012), comprendida como la capacidad de una empresa para crear, asimilar e internalizar el conocimiento. Por otro lado, desde la literatura del *management* estratégico, se ha planteado que la ambidestreza organizacional permite contar con una ventaja competitiva (*e. g.*, Han y Celly, 2008; Schulze *et al.*, 2008; Venkatraman *et al.*, 2007).

Los estudios sobre la ambidestreza organizacional han evolucionado desde un enfoque centrado principalmente en la firma hacia un enfoque que incluye la firma y su entorno (Fourné *et al.*, 2019). De acuerdo con Duncan (1976), primero en sugerir el término de organización ambidiestra para describir una organización que combina la necesidad de actuar en unos casos con rigidez y en otros con flexibilidad, este fenómeno fue observado por Burns y Stalker (1961), quienes notaron que las firmas en un entorno estable desarrollaban sistemas de gestión caracterizados por jerarquías, roles, responsabilidades y funciones claramente definidas, mientras que las firmas que operaban en un entorno más

turbulento desarrollaban sistemas descritos por la falta de formalidad en la definición de las tareas, la coordinación lateral y una menor dependencia en la formalización y la especialización. Adicionalmente, se ha utilizado la *teoría del comportamiento de la firma* (Cyert y March, 1963; Levitt y March, 1988) para sugerir que la exploración y la explotación son orientaciones que pueden llevar a un mejor desempeño (Uotila *et al.*, 2009).

En este orden de ideas, la *teoría de la firma basada en los recursos* (Wernerfelt, 1984), la *teoría de la firma basada en recursos y capacidades* (Barney, 1991), la *teoría de la firma basada en el conocimiento* (Grant, 1996; Kogut y Zander, 1992, 1996), la *teoría evolutiva de la firma* (Nelson y Winter, 1982), enfoques relacionados con integración y diferenciación (Lawrence y Lorsch, 1967), la *teoría de la dependencia de los recursos* (Pfeffer y Salancik, 1978) y la *teoría de las capacidades dinámicas* (Teece *et al.*, 1997), permiten explicar el desempeño sostenido y superior de las organizaciones ambidiestras. Del mismo modo, se han incorporado teorías del *marketing* que proponen orientaciones de carácter estratégico hacia el consumidor o competidor (Atuahene-Gima, 2005) y abordajes eclécticos que combinan diversas teorías para interpretar los efectos de la ambidestreza sobre el desempeño (Morgan y Berthon, 2008).

Algunos autores utilizan el concepto de ambidestreza organizacional para describir aquellas empresas que logran sostenerse en el largo plazo con rendimientos superiores al promedio de su sector, alternando o integrando actividades caracterizadas por la innovación radical e incremental de manera simultánea, basándose en estructuras, procesos y culturas contradictorias al interior de la firma (Boumgarden *et al.*, 2012; Tushman y O'Reilly III, 1996). Estas actividades de innovación radical e incremental se han asociado con los conceptos de explotación y exploración propuestos por March (1991).

Por su parte, Raisch y Birkinshaw (2008) abordan en su revisión de literatura las fuentes internas de la ambidestreza organizacional. Este estudio se complementa con uno en el que se incluyen a las relaciones interorganizacionales como complemento a la ambidestreza organizacional (Raisch *et al.*, 2009). Por su parte, Simsek *et al.* (2009) y Brix (2019) sugieren una tipología que permite observar

.....  
 organizacionales son dependientes de la historia. La tercera señala que la organización está orientada a conseguir metas y objetivos. De este modo, las organizaciones aprenden al codificar las inferencias de su pasado y de sus rutinas para guiar su comportamiento de acuerdo con sus aspiraciones frente a los resultados obtenidos. Las rutinas por su parte se reflejan en el conjunto de reglas, procedimientos, estrategias y tecnologías a través de las cuales las organizaciones se estructuran y operan.

el fenómeno de la ambidestreza tanto en el contexto interno como externo de la firma. Mientras que Parmigiani y Rivera-Santos (2011), y Sun y Lo (2014) aportan un marco teórico para analizar las relaciones interorganizacionales utilizando la coexploración y la coexplotación.

Estudios previos encuentran que la ambidestreza organizacional como estrategia contribuye a mejorar el desempeño de la firma por las complementariedades entre las actividades de explotación y exploración (Junni *et al.*, 2013; López Zapata *et al.*, 2012; Marín-Idárraga *et al.*, 2020; O'Reilly III y Tushman, 2013; Raisch *et al.*, 2009; Wenke *et al.*, 2020). De este modo, la ambidestreza aparece como un caso especial de equilibrio dentro de unidades organizativas separadas (Lavie *et al.*, 2011).

O'Reilly III y Tushman (2013) revisan de manera sistemática el estudio del concepto de ambidestreza organizacional en el nivel de la firma, unidad de negocios, proyecto e individuo. Sus hallazgos sugieren que la ambidestreza ha sido asociada de manera positiva con el crecimiento en las ventas, las medidas subjetivas de desempeño, la valoración del mercado y la supervivencia de la firma. Asimismo, que la ambidestreza es más efectiva en condiciones de incertidumbre e intensidad competitiva del entorno, y cuando una firma tiene una mayor disponibilidad de recursos en relación directa con su tamaño. Estos autores concluyen que la ambidestreza tiene un costo, y que muchas firmas fallan en su intento de explotar y explorar de manera simultánea.

### **Enfoques y operacionalización de la ambidestreza organizacional**

O'Reilly III y Tushman (2013) describen la manera en que se han abordado los diferentes enfoques: secuencial, simultáneo y contextual, para el estudio de la ambidestreza. En el enfoque secuencial primero se realiza la exploración y luego la explotación. El enfoque simultáneo plantea que la explotación y la exploración se pueden realizar al mismo tiempo. El enfoque contextual sugiere que son los individuos quienes alternan entre actividades de explotación y exploración, y la organización debe propiciar un entorno favorable para que este proceso sea

posible. Estos autores observan que la ambidestreza secuencial se ajusta más a entornos estables (*e. g.*, industrias de servicios) y a firmas pequeñas que no cuentan con los recursos suficientes para desarrollar la explotación y la exploración de manera simultánea (Ebben y Johnson, 2005; Venkatraman *et al.*, 2007). Por otra parte, la ambidestreza estructural o simultánea permite a las firmas percibir y aprovechar las nuevas oportunidades más rápidamente (Raisch y Birkinshaw, 2008). Los estudios realizados han confirmado un vínculo entre este tipo de ambidestreza y el desempeño, tanto a nivel organizacional como interorganizacional (Lavie *et al.*, 2011). Por último, la ambidestreza contextual está más enfocada en los individuos y su interacción con un entorno propio para el desarrollo de actividades de explotación y exploración (Gibson y Birkinshaw, 2004).

De igual manera, O'Reilly III y Tushman (2013) ponen de manifiesto que los tres enfoques son potencialmente viables y que pueden observarse a lo largo del tiempo en una firma específica. Sin embargo, el estudio de la ambidestreza estructural o simultánea es el que más se ajusta a entornos caracterizados por su dinámica e intensidad competitiva, donde las condiciones cambian continuamente (Schulze *et al.*, 2008). Adicionalmente, es el enfoque que mayor acogida ha tenido en la comunidad académica en cuanto a número de estudios, y por la relación con el desempeño en el nivel de la firma y el nivel interorganizacional (Almahendra y Ambos, 2015; Amjad y Nor, 2020; Fourné *et al.*, 2019; Junni *et al.*, 2013), siendo este último el foco principal de interés del presente libro.

Adicionalmente, O'Reilly III y Tushman (2013) plantean la necesidad de abordar aspectos relacionados con la vaga definición del concepto de ambidestreza y el riesgo de utilizarlo de manera tan amplia que pierda su utilidad y significado original; asimismo, por la ambigüedad de los ítems con los cuales se ha medido y por las implicaciones de lo que puede representar la explotación y la exploración, en un contexto en particular, asociados con la idiosincrasia de cada empresa (O'Reilly III y Tushman, 2013).

Otros aspectos están relacionados con la manera de operacionalizar el concepto a través de medidas separadas de explotación o exploración

o medidas continuas. En el caso de las medidas separadas se han utilizado la suma, la diferencia absoluta y el producto de ambas o combinaciones de las anteriores. Con respecto a las mediciones continuas se utilizan la exploración y la explotación como extremos de una misma variable. A pesar de esto, la evidencia de los efectos de la ambidestreza sobre el desempeño es consistente a lo largo de la industria, en especial, cuando se utilizan medidas separadas más que continuas (O'Reilly III y Tushman, 2013). En cuanto a futuras líneas, O'Reilly III y Tushman (2013) sugieren realizar investigaciones que amplíen los límites de la firma hacia formas organizacionales mixtas o híbridas (*i. e.* más de una organización). En otras palabras, llevar a cabo estudios que combinen estructuras internas y externas (*e. g.* relaciones interorganizacionales), en el marco de un ecosistema más amplio de la firma.

### **Ambidestreza organizacional en contextos de relaciones interorganizacionales**

Simsek *et al.* (2009) y Raisch *et al.* (2009) resaltan la importancia de las relaciones interorganizacionales en los efectos de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño. Estudios empíricos previos han asociado el concepto de ambidestreza con las alianzas (Lavie y Rosenkopf, 2006; Lin *et al.*, 2007; Rothaermel y Deeds, 2004) y las relaciones interorganizacionales (Im y Rai, 2008; Kauppila, 2010, 2015; Kristal *et al.*, 2010; Zimmermann y Raisch, 2009). Simsek *et al.* (2009) plantean la existencia de un tipo de ambidestreza entre unidades y Brix (2019) lo extiende a diferentes organizaciones. De manera similar, Kauppila (2010) propone el concepto de ambidestreza interorganizacional como un medio para llevar a cabo la explotación y la exploración basándose en relaciones interorganizacionales. Por ello, cabría pensar en un tipo de ambidestreza en el ámbito de las relaciones interorganizacionales que pueda contribuir con el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño.

La revisión de literatura realizada por Rossignoli y Ricciardi (2015) acerca de las relaciones interorganizacionales hace referencia a la ambidestreza en el marco de la paradoja del aprendizaje, o, dicho de otro modo, la tensión entre la explotación y la

exploración. Estos autores plantean que el enfoque de la literatura que ha abordado el estudio de las relaciones interorganizacionales ha evolucionado. En primer lugar, desde un enfoque basado en encontrar la mejor alternativa: ¿Por qué A es mejor que B? En segundo lugar, hacia un enfoque de contingencia que plantea: ¿Bajo qué condiciones A es mejor B? En tercer lugar, hasta un abordaje paradójico en el que se propone estudiar: ¿Cómo A y B pueden coexistir simultáneamente para obtener lo mejor de la tensión entre ambas alternativas? Este último enfoque se corresponde con el concepto de ambidestreza que concibe el desarrollo simultáneo de la explotación y la exploración. No obstante, también desde esta perspectiva, las relaciones interorganizacionales pueden estar orientadas a la explotación si tienden a mantener el conocimiento base, mientras que si promueven o facilitan el acceso a nuevas alternativas están orientadas a la exploración. Por lo que se presenta una dicotomía entre llevar a cabo estrategias de ambidestreza o especialización. Esta situación es descrita por Boumgarden *et al.* (2012), al plantear que la ambidestreza y la vacilación (*i. e.*, alternancia entre la especialización en explotación o exploración) pueden ser estrategias complementarias que lleven a un desempeño superior y sostenido en el tiempo.

En este contexto uno de los aspectos a analizar es la velocidad con la cual se debe llevar a cabo el cambio de enfoque principal de explotación o exploración (Mavroudi *et al.*, 2020). Estudios previos han evidenciado que la vacilación temporal reduce el desempeño de la firma al incrementar la falta de economías de escala en los procesos de aprendizaje, en especial, en firmas con operaciones de I+D de gran escala; mientras que, por otro lado, favorece a los sectores más dinámicos tecnológicamente (Mavroudi *et al.*, 2020). Este fenómeno ha sido evidenciado previamente por Van Looy *et al.* (2005), quien señala que la fluctuación entre explotación y exploración puede estar asociada con la velocidad de cambio de los ciclos tecnológicos. A continuación, se abordan los estudios empíricos que han analizado el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño en el contexto organizacional e interorganizacional.

### **Perspectiva empírica del efecto de la ambidestreza sobre el desempeño en el contexto organizacional**

En el contexto organizacional, las primeras investigaciones empíricas son estudios de caso que analizan la rigidez y la flexibilidad de las empresas frente a las innovaciones (Adler *et al.*, 1999; Christensen, 1997) y estudios históricos del sector automotriz (Abemathy, 1978), retomando las premisas planteadas por Duncan (1976). Posteriormente, He y Wong (2004), Gibson y Birkinshaw (2004) y Venkatraman *et al.* (2007) comprueban empíricamente el efecto positivo de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño, utilizando los diferentes enfoques evidenciados en la literatura, tales como el enfoque estructural, contextual y secuencial, respectivamente. Estos hallazgos son complementados por Atuahene-Gima (2005), quien señala un efecto positivo de la competencia de exploración sobre la innovación radical, y de la competencia de explotación sobre la innovación incremental, vinculando las dimensiones de exploración y explotación con la innovación. Asimismo, se suman los aportes realizados por Jansen *et al.* (2012), que identifican que la ambidestreza tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño, debido a una menor centralización de esfuerzos y mayor disponibilidad de recursos.

Los estudios empíricos sobre la ambidestreza organizacional y el desempeño se han concentrado en analizar el efecto de elementos internos y del entorno de las firmas. Por su parte, Jansen *et al.* (2006) comprueban que los entornos de alta competencia moderan positivamente el efecto de la innovación de explotación sobre el desempeño financiero. Esto debido a que las empresas que reaccionan a las tendencias y demandas de los clientes existentes modificando sus productos, servicios y mercados, pueden mejorar su desempeño (Lumpkin y Dess, 2001). De otro lado, Jansen *et al.* (2006) señalan que los entornos con alta dinámica moderan el efecto de la innovación de exploración sobre el desempeño, ya que las empresas deben introducir innovaciones alejadas de sus productos, servicios y mercados existentes, para capitalizar los cambios del entorno al crear nuevos productos y servicios que satisfa-

gan las necesidades de los mercados emergentes (Zahra, 1996).

La revisión en el contexto organizacional prosigue con Junni *et al.* (2013) y su metaanálisis sobre estudios empíricos que analizan el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño. Según estos autores, estudios previos han señalado un efecto positivo, mientras que otros han encontrado efectos negativos, o efectos que dependen de determinadas condiciones, o en otros casos, ninguna relación entre los conceptos de ambidestreza y desempeño. Adicionalmente, observan que los estudios empíricos han sido realizados con diferentes medidas, unidades de análisis y diseños de investigación; así como también que las muestras han sido obtenidas de entornos que difieren en sus características culturales, institucionales y tipo de industria.

De acuerdo con Junni *et al.* (2013), la conceptualización de la relación entre la ambidestreza y el desempeño se ha llevado a cabo desde dos perspectivas principalmente. La primera hace referencia al balance entre explotación y exploración, y ha sido estimada por medio de mediciones continuas que conciben la ambidestreza como el punto medio de un continuo con explotación en un extremo y exploración en el otro. En este caso, las firmas que tienen recursos internos limitados o un acceso restringido a recursos externos tienden a buscar un balance entre las actividades de exploración y explotación. Desde la segunda perspectiva de la combinación, la exploración y la explotación se consideran actividades independientes u ortogonales, que pueden y deben alcanzar altos niveles al combinarse para maximizar el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño. Estos autores señalan que las medidas separadas de exploración y explotación están más fuertemente asociadas con el desempeño que las medidas continuas. Su principal conclusión es que la ambidestreza tiene un efecto positivo sobre el desempeño, en especial, bajo condiciones de incertidumbre tecnológica y de mercado, y que se debe avanzar en determinar cuándo y cómo esto sucede.

A este respecto, Fourné *et al.* (2019) analizan los abordajes estructural y contextual de la ambidestreza en términos de las contingencias organizacionales y del entorno. Sus hallazgos sugieren

que la separación estructural de la explotación y la exploración contribuye con el desempeño de firmas de diferentes tamaños y en alianzas, que la separación estructural es más favorable en entornos de alta tecnología para firmas y alianzas, y que en firmas de servicios es mejor evitar el enfoque de separación estructural que es beneficioso para firmas de manufactura y alianzas.

Desde otra perspectiva, Almahendra y Ambos (2015) identifican en su análisis bibliométrico las principales teorías que se han utilizado para explicar la explotación y exploración. Entre ellas se destacan la capacidad de absorción, la teoría del comportamiento de la firma, la teoría evolutiva de la firma, la teoría de la firma basada en recursos y capacidades, y la teoría de la firma basada en el conocimiento como aquellas que han concentrado en su orden la mayor cantidad de artículos publicados.

De otro lado, Wenke *et al.* (2020) analizan en su metaanálisis las relaciones de explotación, exploración y ambidestreza en el desempeño de pequeñas y medianas empresas. Sus conclusiones señalan que la ambidestreza tiene una relación menos positiva con el desempeño en pymes con respecto a la explotación o exploración por separado, soportando el argumento de que la especialización en explotación o exploración lleva a un mejor desempeño bajo ciertas circunstancias como la limitación de recursos asociados al tamaño de las empresas o la falta de capacidades (Solís-Molina *et al.*, 2018).

Por su parte, el metaanálisis de Marín-Idárraga *et al.* (2020) analiza los factores que afectan el efecto de la explotación y la exploración sobre el desempeño. En este sentido, consideran tres tipos de moderadores que pueden influir en esta relación: 1) de carácter sustantivo como la abundancia de recursos, la estructura organizacional, las relaciones interorganizacionales, la intensidad competitiva y el dinamismo del entorno; 2) extrínsecos referidos a la región, el tamaño y el sector, y 3) metodológicos asociados con las fuentes de información y las medidas de desempeño. Sus resultados sugieren que la presencia de los factores moderadores influye en el efecto de la explotación y la exploración sobre el desempeño de manera significativa. Con respecto al rol moderador de las relaciones interorganizacionales, su estudio señala que las relaciones

interorganizacionales moderan positivamente el efecto de la exploración sobre el desempeño. Sin embargo, en el caso de la explotación los resultados fueron no significativos.

### ***Estudios empíricos acerca del efecto de la ambidestreza sobre el desempeño en el contexto organizacional***

A continuación, se presentan aquellos estudios empíricos más relevantes en el nivel organizacional que abordan el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño de la firma. En primer lugar, Adler *et al.* (1999) analizan la eficiencia y la flexibilidad, a través de un estudio de caso en el que sugieren un desempeño superior combinando la flexibilidad y la eficiencia. Los resultados que arroja este estudio proponen que la ambidestreza está vinculada a las relaciones de confianza con los proveedores. Más adelante, He y Wong (2004) abordan la tasa de crecimiento promedio de las ventas en los últimos tres años a partir de la ambidestreza, entendida como la interacción de la exploración y la explotación. Se sugiere un efecto positivo de la interacción entre la exploración y explotación sobre el crecimiento en las ventas.

Por su parte, Atuahene-Gima (2005) analiza la competencia de exploración y la competencia de explotación y el desempeño de innovación incremental e innovación radical a partir de la orientación al cliente y la orientación al competidor, considerando la competencia de exploración, la competencia de explotación y la coordinación interfuncional como variables mediadoras de las orientaciones y los tipos de desempeño. Los resultados obtenidos a partir de su estudio sugieren un efecto positivo de la exploración sobre la innovación radical y de la explotación sobre la innovación incremental, así como un efecto negativo de la exploración sobre la innovación incremental y de la explotación sobre la innovación radical. Se sugiere como recomendación una estrategia de especialización del tipo alta-baja de explotación y exploración o viceversa, en contraste con una estrategia alta-alta de explotación y exploración (*i. e.* ambidestreza organizacional).

Otra perspectiva de análisis aborda la innovación de exploración y explotación y el desempeño financiero a partir de la centralización de la toma de

decisiones, de la conectividad, la formalización, el dinamismo del entorno y la competitividad del entorno, considerando como variables moderadoras el dinamismo y la intensidad competitiva del entorno. Los resultados obtenidos sugieren un efecto positivo de la conectividad sobre la exploración y la explotación; un efecto positivo de la innovación de explotación sobre el desempeño en entornos de alta competencia, y de la innovación de exploración sobre el desempeño en entornos con alta dinámica (Jansen *et al.*, 2006). Posteriormente, Jansen *et al.* (2008) analizan la ambidestreza organizacional comprendida como la interacción de la innovación de exploración y la innovación de explotación, teniendo en cuenta la visión compartida, la integración social y los incentivos del equipo senior, y el liderazgo transformacional como variables moderadoras. En su estudio, los resultados obtenidos indican un efecto positivo de la visión compartida e incentivos sobre niveles altos de innovación de exploración y explotación (*i. e.*, ambidestreza organizacional).

El desempeño operativo y estratégico son analizados a partir de la ambidestreza estructural, considerando como variables moderadoras la orientación estratégica, el dinamismo del entorno y la intensidad competitiva. Los resultados obtenidos por Schulze *et al.* (2008) muestran un efecto positivo de la ambidestreza sobre el desempeño. Estos autores estudian la percepción de desempeño de nuevos negocios internacionales, la rentabilidad y el crecimiento a partir de la ambidestreza estratégica, la cual interpretan como aquellas estrategias de innovación y estandarización. Los resultados obtenidos indican un efecto positivo de la ambidestreza estratégica (innovación y estandarización) sobre el desempeño.

Jansen *et al.* (2009) analizan la ambidestreza considerando la diferenciación estructural y asumiendo como variables mediadoras la conectividad, los mecanismos de integración, las interfaces interfuncionales, la integración social y los incentivos. Los resultados obtenidos a partir de este estudio indican la mediación de la integración social, las interfaces interfuncionales y la conectividad en el efecto de la diferenciación estructural sobre la ambidestreza.

En el estudio de Andriopoulos y Lewis (2009) se aborda la innovación de explotación, concierne a aquella empresa reconocida por la consistencia en utilidades y clientes, y la innovación de exploración, en empresas reconocidas por el diseño de productos de última generación, teniendo en cuenta distintos escenarios que pueden llegar a yuxtaponerse: énfasis en utilidades versus énfasis en descubrimientos, el acoplamiento ajustado versus acoplamiento holgado y la disciplina versus pasión. Los resultados muestran que se identifican tres paradojas de la innovación para el manejo de las tensiones entre la exploración y la explotación, que más que *trade-offs* generan sinergias. En cuanto al objetivo estratégico, es necesario decidir si dedicarse a lo existente o a nuevas alternativas. Respecto a la orientación al consumidor, se yuxtaponen la fidelización de clientes y el lanzamiento de nuevos productos o tecnologías, y en lo referente a las motivaciones personales, se antepone lo explícito de los roles frente a la creatividad y la expresión personal.

Por su parte, Uotila *et al.* (2009) estudiaron el desempeño financiero enfocado hacia el valor de mercado a través de la ambidestreza, entendida como la cantidad relativa de orientación de exploración y orientación de explotación, teniendo como variables moderadoras la intensidad de investigación y el desarrollo de la industria. Los resultados del estudio arrojaron que el efecto de la orientación de exploración sobre el desempeño financiero tiene forma de U invertida. En el caso de Prieto y Pérez Santana (2012), se ocuparon de estudiar el clima social, el aprendizaje ambidiestro, el desempeño de la firma en crecimiento de ventas, las utilidades, la participación en el mercado, las inversiones, la satisfacción del consumidor y del empleado, a través de prácticas de recursos humanos para el mejoramiento de la habilidad, la motivación y la oportunidad, teniendo en cuenta como variables mediadoras el clima social y el aprendizaje ambidiestro con relación al desempeño. Los resultados obtenidos en este estudio muestran que el alto compromiso de prácticas de recursos humanos favorece el clima social que a su vez facilita el aprendizaje ambidiestro y el desempeño.

Otro enfoque es el de Jansen *et al.* (2012), quienes analizan la tasa de rentabilidad en dos años consecutivos de la unidad de negocios a partir de la ambidestreza de la unidad de negocio, enfocándose en la interacción de innovación de exploración y explotación, empleando como variables moderadoras la diferenciación estructural, la centralización de la toma de decisiones, la generosidad de recursos y la interacción de recursos en el nivel organizacional. Los hallazgos de los autores apuntan a que existe una moderación positiva de centralización de las decisiones, la riqueza e interdependencia de recursos en el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño. En relación con el estudio anterior, Lin *et al.* (2012) se ocuparon de abordar el desempeño de los negocios según la ambidestreza de la innovación, que definen como la interacción de desempeño de la innovación incremental, la innovación radical y la capacidad de aprendizaje. Para ello, la variable mediadora empleada fue la ambidestreza de la innovación en el efecto de la capacidad de aprendizaje sobre el desempeño. A partir de los resultados obtenidos, se identificó un efecto positivo de la ambidestreza de la innovación sobre el desempeño de los negocios.

Posteriormente, Junni *et al.* (2013) encontraron que existe un efecto positivo de la ambidestreza sobre el desempeño. A este respecto, estos autores evidenciaron que las medidas de desempeño objetivas basadas en el crecimiento están positiva y significativamente asociadas con la exploración, mientras que las medidas objetivas basadas en la rentabilidad lo están con la explotación. En cuanto a las medidas perceptuales de desempeño, están positiva y significativamente asociadas con ambas. Estos autores observan un efecto más fuerte de la ambidestreza y las dimensiones de exploración y explotación sobre el desempeño en niveles de análisis más altos (*e. g.*, unidad de negocio, firma y alianzas). Adicionalmente, los estudios que utilizan muestras transversales mostraron efectos significativos de la exploración y la explotación sobre el desempeño en empresas de alta tecnología, manufactura y servicios. En otro estudio Mom *et al.* (2015) abordaron el desempeño desde una perspectiva individual, a partir de la ambidestreza del gerente, su experiencia, el uso de la incertidumbre y su contexto

de trabajo, obteniendo como resultado que la ambidestreza contribuye con el desempeño individual en contextos de mayor incertidumbre.

En cuanto al metaanálisis de Wenke *et al.* (2020) se evidencia que el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño es menor en pequeñas y medianas empresas, por lo que en estos casos conviene el uso de estrategias de especialización en explotación o exploración, ya que los efectos sobre el desempeño son mayores con respecto a la ambidestreza. Por su parte el metaanálisis de Marín-Idárraga *et al.* (2020) señala como moderadores de la explotación y la exploración sobre el desempeño al exceso de capacidad, la región del mundo (oeste > este), el tamaño de la firma (grande > pequeña), el sector (alta tecnología > baja tecnología), el modo de obtener los datos (encuestas > bases de datos) y la forma de medir el desempeño (subjektivamente > objetivamente). Con respecto a la estructura organizacional, estructuras de tipo mecanicista (*i. e.*, alta formalización, centralización y diferenciación vertical) favorecen el efecto de la explotación sobre el desempeño. Sin embargo, no se evidencia que afecten negativamente el efecto de la exploración sobre el desempeño. En cuanto a las relaciones interorganizacionales, se observa que favorecen el efecto de la exploración sobre el desempeño más no se obtuvieron resultados significativos de la explotación sobre el desempeño. Por su parte, el dinamismo del entorno modera positivamente el efecto de la explotación y la exploración sobre el desempeño, y con relación a la intensidad competitiva no se obtuvieron resultados significativos de su moderación sobre el efecto de la explotación y la exploración sobre el desempeño.

### **Perspectiva empírica del efecto de la ambidestreza sobre el desempeño en el contexto interorganizacional**

Im y Rai (2008) observan que compartir simultáneamente conocimientos de exploración y explotación reduce la variabilidad del desempeño de la relación. De igual forma, estudios de caso como los de Kaupilla (2010) y Dittrich y Duysters (2007) plantean el uso de estrategias de exploración y explotación por

medio de relaciones interorganizacionales como complemento a las actividades de la organización. Dittrich y Duysters (2007), en el marco de colaboraciones para la innovación, describen la alternancia en cuanto al énfasis de explotación en las dos primeras generaciones o ciclos de colaboración, y de exploración en la tercera generación.

Por su parte, Kauppila (2010) ilustra cómo una firma puede hacer uso de una ambidestreza interna y de relaciones interorganizacionales para mejorar su capacidad de explotar y explorar. De esta forma, se muestra que los enfoques intra e interorganizational pueden ser complementarios más que sustitutos. De igual manera, este autor evidencia la existencia de un componente de exploración y explotación propio de la firma y otro componente de exploración y explotación propio de la relación interorganizational.

En esta línea, utilizando la coexploración y coexplotación planteadas por Parmigiani y Rivera-Santos (2011), Kauppila (2015) observa que la coexplotación tiene un efecto positivo sobre el desempeño financiero en el corto plazo y que la coexploración tiene un efecto positivo sobre el crecimiento de la firma en el largo plazo. Sin embargo, también identifica que la colaboración interorganizational ambidestra, es decir, el producto de la coexploración y la coexplotación, afecta negativamente el crecimiento de la firma. Este concepto de colaboración interorganizational ambidestra es una aproximación a la operacionalización del concepto de ambidestreza interorganizational propuesto por Kauppila (2010). No obstante, Kauppila (2015) no contempla las dimensiones de exploración y explotación propias de la firma que representan la ambidestreza organizacional, al medir los efectos de la colaboración interorganizational ambidestra sobre el desempeño. De este modo, los resultados obtenidos por Kauppila (2015) confirman el efecto negativo de la ambidestreza interorganizational sobre el desempeño, tal como lo observaron Lin *et al.* (2007), a pesar de los efectos positivos, por separado, que las dimensiones de coexploración y coexplotación tienen sobre el desempeño. Esto llevaría a pensar en la necesidad de contar con configuraciones distintas en el abordaje simultáneo de la coexploración y la coexplotación, como la planteada por Sun y Lo (2014)

acerca de la ambidestreza en la alianza, o en la inclusión de otras variables en presencia de las cuales los efectos sobre el desempeño sean positivos.

A este respecto, Kauppila (2015) observa el efecto de la capacidad de alianzas sobre las dimensiones de coexploración y coexplotación. Para ello, utiliza el marco de referencia de la teoría de la firma basada en recursos para estudiar la medida en la cual las firmas pueden hacer uso de su capacidad de alianzas. En el caso de la coexplotación y la capacidad de alianzas, el autor encuentra que la capacidad de alianzas tiene un efecto positivo sobre la coexplotación. Por su parte, la coexploración y la capacidad de alianzas tienen una relación de U invertida. De este modo, en la medida en que aumenta la capacidad de alianzas hay un punto de inflexión, a partir del cual la coexploración en vez de aumentar empieza a disminuir. Por lo que es posible esperar que la capacidad de alianzas pueda moderar el efecto de la coexplotación y la coexploración sobre el desempeño, como un valor añadido al efecto de las dimensiones de exploración y explotación propias de la firma.

Por su parte, Kristal *et al.* (2010) estudiaron el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño de la firma en el marco de la cadena de suministro. En este caso, la ambidestreza es un concepto de segundo orden de prácticas simultáneas de exploración y explotación. Sus resultados sugieren que existe una mediación total de las capacidades competitivas (*i. e.*, calidad de producto, velocidad de entrega, flexibilidad de proceso y bajo costo) en el efecto positivo de la ambidestreza sobre el desempeño. Esto facilita a las firmas obtener una mayor eficiencia, al mismo tiempo que se identifican oportunidades de mejora utilizando las relaciones interorganizacionales (*e. g.*, proveedores, distribuidores).

Para ello, Kristal *et al.* (2010) hacen uso de la teoría de la firma basada en el conocimiento, la teoría de las capacidades dinámicas y la *ley de requisito de variedad*. La teoría de la firma basada en el conocimiento como una extensión de la teoría de la firma basada en los recursos, concibe el conocimiento como el recurso principal (Grant, 1996). La teoría de las capacidades dinámicas como enfoque para la administración estratégica busca explicar el éxito comparativo de algunas organizaciones

con respecto a otras en alcanzar una ventaja competitiva en mercados dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997). La ley de requisito de variedad plantea que una organización debe mantener un mínimo suficiente de diversidad en su interior para sobrevivir, al minimizar los riesgos de volverse obsoleta (Menor *et al.*, 2001).

Este estudio de Kristal *et al.* (2010), como complemento de Lin *et al.* (2007), hace pensar que la ambidestreza interorganizacional puede tener un efecto positivo sobre el desempeño tanto para firmas grandes como para aquellas que cuenten con capacidades que medien el efecto de la ambidestreza o que lo moderen (Rothaermel y Alexandre, 2009). Las capacidades competitivas descritas por Kristal *et al.* (2010) reflejan la habilidad de la firma para obtener bajo costo, alta calidad (*i. e.*, explotación) y flexibilidad (*i. e.*, exploración), lo que podría equipararse a un nivel de ambidestreza organizacional de la firma como lo plantea Kauppila (2010). De esta manera, la ambidestreza en la cadena de suministro puede representar la ambidestreza interorganizacional; y las capacidades competitivas de la firma, la ambidestreza organizacional. En caso de no contar con estas capacidades, según lo señalado por Lin *et al.* (2007), se sugiere que el efecto de la ambidestreza interorganizacional sobre el desempeño de la firma sería negativo. Por ello, otros estudios han abordado el rol de moderador de la capacidad de red y de los flujos de información estratégica para minimizar los impactos negativos de la ambidestreza interorganizacional en la cadena de suministro (Partanen *et al.*, 2019).

A este respecto, Stettner y Lavie (2014) comparan la efectividad de modos de operación externos (*e. g.*, alianzas y adquisiciones) con el modo de operación interno para llevar a cabo actividades de exploración y explotación. Sus hallazgos revelan que explorar externamente por medio de adquisiciones o alianzas y explotar internamente favorece el desempeño. Estos resultados están en línea con los obtenidos por Lavie y Rosenkopf (2006), acerca de que las firmas tienden a mantener un balance entre dominios y no al interior del mismo dominio. En este caso, ya no se hace referencia a los dominios sino a los modos de operación. De igual forma, yuxtaponen el ámbito organizacional e interorganizacional

de la exploración y la explotación de acuerdo con lo planteado por Lavie *et al.* (2010). De esta manera, explorar en un modo mientras se explota en otro permite a una firma favorecer más el desempeño, al evitar algunos de los *trade-offs* que se presentan entre la exploración y la explotación al interior de cada modo. Este estudio refleja la importancia de combinar estrategias de innovación organizacional e interorganizacional para obtener un mayor desempeño.

En su estudio, Colombo *et al.* (2015) plantean que las alianzas híbridas, es decir, aquellas que combinan actividades de exploración y explotación, favorecen un mejor desempeño en actividades de explotación cuando se trata de la obtención de resultados de innovación radical (*i. e.*, nuevos productos para el mercado), en lugar de incremental (*i. e.*, nuevos productos para la firma). De igual forma, sugieren que las alianzas híbridas permiten obtener un mejor desempeño en actividades de exploración cuando la alianza tiene resultados de innovación incremental (*i. e.*, nuevo campo tecnológico para la firma), más que radical (*i. e.*, nuevo campo tecnológico para el mercado). Estos resultados están en línea con los planteamientos de Sun y Lo (2014) acerca de promover la ambidestreza en la alianza para mejorar el desempeño mediante alianzas híbridas.

Otros enfoques abordan el gobierno de la relación, analizando el gobierno más efectivo para las actividades de exploración o explotación interorganizacionales (Zimmermann y Raisch, 2009). Por su parte, Blome *et al.* (2013) exploran las mezclas de gobierno (*i. e.*, contractual vs. informal) que junto con la ambidestreza generan un mejor desempeño. Para ello, estos autores utilizan la *teoría de los costos de transacción* para analizar los tipos de estructuras de gobierno que menores costos generan (Williamson, 1985). Del mismo modo, aplican la *teoría complementaria* que sugiere que dos actividades se complementan cuando al realizar una, se incrementan los beneficios de realizar la otra (Milgrom y Roberts, 1995). Asimismo, hacen uso de la *teoría del intercambio relacional*, que plantea que las rentas relacionales están basadas en normas que, con el tiempo, se constituyen en salvaguardas que contribuyen a prolongar las relaciones y extender sus beneficios (Poppo y Zenger, 2002). Estos estudios

denotan la importancia de la concordancia que debe existir entre el gobierno de la relación y el tipo de innovación que se pretende llevar a cabo, con el fin de obtener los mejores resultados en el marco de una relación interorganizacional.

### **Implicaciones sobre el desempeño de la ambidestreza organizacional en el contexto de las relaciones interorganizacionales**

La revisión de literatura en las revistas de mayor factor de impacto en los campos del *management* y del *marketing* asociadas con el tema de innovación, permitió identificar que predominan las teorías sobre el aprendizaje organizacional como las más utilizadas para estudiar el contexto organizacional e interorganizacional de la ambidestreza. Asimismo, se utilizan la teoría de la firma basada en recursos y capacidades, y la teoría de la firma basada en el conocimiento. Ambas teorías se usan para explicar la combinación exitosa de actividades de exploración y explotación basadas principalmente en recursos de conocimientos y procesos de aprendizaje.

Desde una perspectiva empírica en el nivel organizacional que trata el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño, se evidencia que los estudios están centrados en aspectos intraorganizacionales o del entorno de la firma. Posteriormente, se han abordado simultáneamente ambos elementos, con el fin de mejorar el entendimiento sobre esta relación y las variables que la afectan. En el caso de la perspectiva empírica en el contexto interorganizacional, se observa una evolución de mediciones indirectas, utilizando estimaciones del concepto de ambidestreza en el marco de alianzas estratégicas, a mediciones directas, utilizando escalas en contextos como la cadena de suministro y las colaboraciones interorganizacionales. De igual manera, se han incluido otras variables como la capacidad de alianzas, la capacidad de absorción y el gobierno de la relación.

En consecuencia, se sugiere que los factores asociados con las relaciones interorganizacionales pueden contribuir con la ambidestreza organizacional mediante recursos complementarios para actividades de explotación y nuevos conocimientos para

actividades de exploración. De este modo, se amplía la base de recursos de la organización para tener un desempeño sostenible superior. Por lo tanto, se contribuye con resolver los *trade-offs* derivados de la escasez de recursos para desarrollar actividades de exploración y explotación de manera simultánea y resolver las trampas del aprendizaje asociadas con la especialización en exploración o explotación. En relación con los efectos sobre el desempeño aún hay aspectos por abordar. Se han evidenciado efectos positivos y negativos de la combinación simultánea de actividades de exploración y explotación en contextos de relaciones interorganizacionales. No obstante, las razones para ello pueden ser explicadas por la presencia o ausencia de otras variables. Por lo tanto, dado que las relaciones interorganizacionales pueden contribuir con recursos adicionales basados en conocimientos de exploración y explotación, la coexploración y la coexplotación pueden representar un valor añadido a las actividades de exploración y explotación propias de la empresa. De este modo, la coexploración y la coexplotación reflejan el aporte de una relación o portafolio de relaciones interorganizacionales a las actividades de innovación de la firma. No obstante, la literatura aún no ha terminado de explicar la manera en la cual estas dimensiones de la relación interorganizacional afectan la relación entre ambidestreza y desempeño. Esto supone retos que requieren de la presencia de otras variables asociadas al contexto organizacional e interorganizacional.

Entre los factores observados se ha evidenciado el rol que juega la capacidad de absorción en la firma para identificar, adquirir, asimilar y aplicar lo aprendido en una relación interorganizacional y transformarlo en desempeño (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002). Por esto, se plantea que se deben incluir variables que moderen el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño. El uso de la capacidad de absorción en propuestas analíticas que vinculen la ambidestreza, podría permitir la realización de una primera aproximación al efecto que tienen las fuentes externas de conocimiento sobre las fuentes internas de la organización y medir sus efectos sobre el desempeño de la firma.

Además, se plantea el uso de la capacidad de alianzas más centrada en el ámbito interorganizacional. La capacidad de alianzas se sugiere como una extensión de la habilidad de la firma para colaborar con otras organizaciones, así como para establecer una cartera adecuada de relaciones que le permitan conseguir objetivos de coexploración y coexplotación. Asimismo, el uso de esta variable propiciará un mayor entendimiento de cómo las organizaciones trasladan lo que aprenden de una relación para aplicarlo a otras, generando reducciones en los costos de transacción y mejoras en el desempeño (Draulans *et al.*, 2003; Hernández-Espallardo *et al.*, 2011). De este modo, se busca ampliar el entendimiento de las contribuciones de la exploración y explotación propias de la firma sobre el desempeño en presencia de los factores interorganizacionales.

Tener un conocimiento más amplio sobre la manera en que los factores interorganizacionales afectan la relación entre la ambidestreza o sus dimensiones y el desempeño, facilitará los procesos de integración de conocimiento de exploración y explotación de fuentes externas, como valor adicional a las fuentes internas de la organización. Esta capacidad para combinar la exploración y la explotación constituye una ventaja para aquellas empresas que logren adquirirla. Por ello, se plantea que las empresas que obtienen un desempeño superior en el corto plazo y sostenido en el largo plazo, como lo sugiere la ambidestreza organizacional, realizan una gestión efectiva de fuentes mixtas, la cuales resultan de

integrar fuentes internas y externas de exploración y explotación. En cuanto a las fuentes externas, se trata de las relaciones interorganizacionales.

Otro aspecto por considerar es el gobierno de la relación en los proyectos de innovación para que los procesos de transferencia de conocimientos y aprendizaje se den sin comprometer en exceso las organizaciones que acceden a una relación. Por ello, se hace uso de la teoría de los costos de transacción con el fin de evidenciar los problemas de salvaguarda, adaptación y evaluación del desempeño que una relación supone y la forma más efectiva de gestionarlos. Al vincular el gobierno de la relación como variable, se espera una mejor explicación de la efectividad de los mecanismos formales e informales sobre el desempeño.

Basados en la revisión de literatura, se han identificado aspectos teóricos y empíricos que vinculan los conceptos de ambidestreza organizacional y desempeño con el contexto de las relaciones interorganizacionales. En la Figura 1 se relacionan los factores interorganizacionales identificados en este primer capítulo, que corresponden a variables que reflejan la interacción de las partes que colaboran en el marco de la relación de la ambidestreza organizacional o sus dimensiones y el desempeño: 1) la capacidad de absorción, 2) la capacidad de alianzas y la coexplotación o la coexploración, 4) la ambidestreza interorganizacional y 5) el gobierno de la relación.

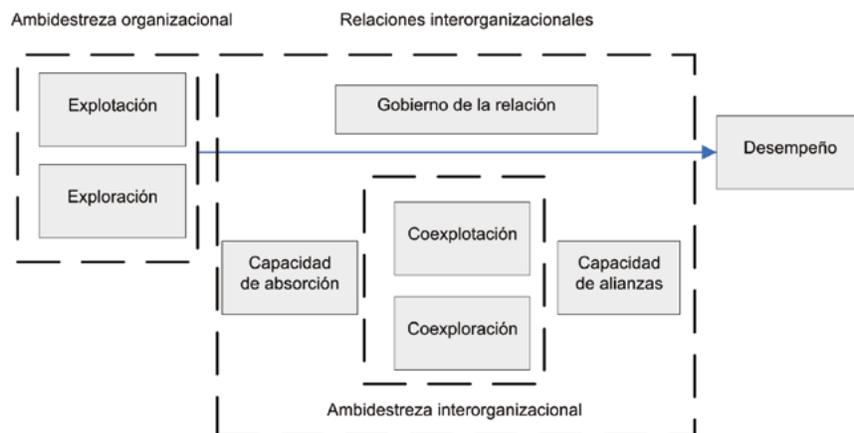


Figura 1. Factores interorganizacionales identificados en la relación ambidestreza organizacional y desempeño

En primer lugar, se presenta la perspectiva que pretende evaluar el papel de la capacidad de absorción en el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño. Es el primer vínculo del conocimiento interno con el externo en actividades de explotación y exploración (Limaj y Bernroider, 2017). A este respecto, el análisis bibliométrico de Almehdra y Ambos (2015) ha señalado la capacidad de absorción como el constructo teórico con el que más se ha asociado a la ambidestreza organizacional o sus dimensiones de explotación y exploración. Se busca contribuir a un mayor entendimiento de los mecanismos que moderan el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño, tomando como base la capacidad que tienen las organizaciones para adquirir, asimilar, transformar y aplicar el conocimiento externo proveniente de las relaciones interorganizacionales (Fernhaber y Patel, 2012; Geyskens *et al.*, 2006; Hernández-Espallardo *et al.*, 2011; Jansen *et al.*, 2005; Lichtenthaler, 2009; Rothaermel y Alexandre, 2009).

En segundo lugar, siguiendo a Sun y Lo (2014), Kauppila (2015) y Stettner y Lavie (2014), se busca entender el papel de la capacidad de alianzas y la coexploración o coexplotación en el efecto de exploración o explotación sobre el desempeño. Estudios previos han denotado el importante rol que juega esta capacidad en el éxito de las colaboraciones interorganizacionales para la innovación (Kohtamäki *et al.*, 2018; Niesten y Jolink, 2015). A este respecto, Kohtamäki *et al.* (2018) han sugerido que futuros estudios analicen el rol moderador de la capacidad de alianzas en las actividades de exploración sobre el desempeño. De este modo, esta perspectiva pretende comprobar el rol de la capacidad de alianzas y la coexplotación o la coexploración sobre el efecto que tiene la explotación o la exploración sobre el desempeño, para contar con un mejor entendimiento de las condiciones bajo las cuales coexplorar o coexplotar es favorable para la firma.

Una tercera perspectiva tiene como propósito evaluar el efecto de la ambidestreza organizacional e interorganizacional sobre el desempeño analizando sus posibles roles de moderación bajo una perspectiva de complemento (Kauppila, 2010, 2015; Koza y Lewin, 1998; Lavie y Rosenkopf, 2006; Lin *et al.*, 2007; Parmigiani y Rivera-Santos, 2011;

Rothaermel y Deeds, 2004; Sun y Lo, 2014). A este respecto, lo que se pretende es ampliar los hallazgos de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño de la firma en contextos de relaciones interorganizacionales (Brix, 2019; Lavie *et al.*, 2011). Se plantea que analizar la interacción de la ambidestreza organizacional con las dimensiones de coexploración y coexplotación, permitirá tener una visión más clara de los efectos de combinar estrategias de innovación organizacional e interorganizacional sobre el desempeño de la firma.

Una cuarta perspectiva, basada en Sun y Lo (2014), Blome *et al.* (2013) y Zimmermann y Raisch (2009), propone analizar el efecto del gobierno de la relación sobre el desempeño en los proyectos de coexploración y coexplotación. Este enfoque plantea contribuir con la identificación de los mecanismos de gobierno de la relación más efectivos en el marco de los proyectos de innovación según sea su carácter de coexplotación o coexploración.

A continuación, en los capítulos siguientes se desarrollan cada una de las perspectivas analíticas propuestas, por medio de una introducción, marco teórico, discusión y conclusiones e implicaciones para la gerencia de las empresas.