

## Capítulo 4

# IMPLICACIONES SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL

### Introducción

Esta propuesta de análisis busca combinar el ámbito organizacional e interorganizacional de la ambidestreza para determinar su efecto sobre el desempeño. En este sentido, la distinción entre actividades de explotación y exploración se puede llevar a cabo de dos formas. En primer lugar, de acuerdo con el ámbito principal en el cual se desarrolla o codesarrolla la innovación, es decir, si se trata del ámbito organizacional o interorganizacional en colaboración con otras organizaciones. En segundo lugar, según el tipo de conocimiento a desarrollar o codesarrollar, bien sea de explotación o coexplotación con base en conocimientos existentes, o de exploración o coexploración con base en conocimientos nuevos para la firma.

Este es un tema de interés por investigar, ya que la consecución de la ambidestreza organizacional mediante el codesarrollo de ambidestreza por medio de la colaboración con otras organizaciones, referida como ambidestreza interorganizacional (Brix, 2019), se puede considerar como un complemento de una estrategia de ambidestreza general para obtener un mejor desempeño. De este modo, se espera que la ambidestreza interorganizacional permita ayudar a resolver los *trade-offs* que se dan al interior de la firma, asociados con la explotación y la exploración, tales como la escasez de recursos para el desarrollo simultáneo de ambos tipos de actividades, la imposición política de una estrategia sobre la otra, así como el riesgo de caer en las trampas del aprendizaje (Levinthal y March, 1993).

La ambidestreza en el marco de las relaciones interorganizacionales ha sido abordada previamente por diversos autores con diferentes enfoques y maneras de estimarla, y aún no se cuenta con una articulación sistemática de la literatura al respecto (Junni *et al.*, 2013; Lee y Kim, 2019; Marín-Idárraga *et al.*, 2020; O'Reilly III y Tushman, 2013; Stettner y Lavie, 2014). Asimismo, los resultados de los efectos de la ambidestreza interorganizacional sobre la ambidestreza organizacional y el desempeño, aún no están claros y, en algunos casos, han sido contradictorios (Junni *et al.*, 2013; Lavikka *et al.*, 2015; Marín-Idárraga *et al.*, 2020; Vahlne y Jonsson, 2017). Por ello, es de interés conocer las implicaciones que las actividades organizacionales e interorganizacionales pueden tener sobre el desempeño al ser analizadas de manera simultánea. De esta forma, se

espera contribuir a dilucidar los resultados diversos y contradictorios que se han identificado al respecto en la literatura hasta el momento.

Para ello, en primer lugar, se aborda la relación ambidestreza y desempeño con sus limitaciones; seguidamente, el contexto de la relación ambidestreza interorganizacional y desempeño, y por último, la interacción de la ambidestreza organizacional e interorganizacional y el desempeño.

### Ambidestreza organizacional y desempeño

El concepto de ambidestreza organizacional ha estado asociado con los planteamientos de March (1991) sobre organizaciones que pueden perseguir, simultáneamente, actividades de explotación entendidas como comportamientos alineados con el conocimiento existente para responder de manera eficiente a las demandas actuales, y actividades de exploración representadas por los comportamientos que se adaptan y anticipan a las tendencias futuras (Benner y Tushman, 2003). La literatura sobre ambidestreza organizacional sugiere que las firmas más exitosas son ambidiestras (O'Reilly III y Tushman, 2013).

De acuerdo con Simsek *et al.* (2009), las firmas que se coespecializan en explotación y exploración mediante unidades separadas son más aptas para alcanzar desempeños superiores. En este caso, el argumento principal de la ambidestreza es superar el reto central del aprendizaje organizacional, a saber: la exploración sin la explotación incurre en costos con modestos beneficios, mientras que la explotación sin la exploración lleva a la obsolescencia de los activos (Levinthal y March, 1993). La ambidestreza sugiere que las firmas pueden superar las limitaciones de llevar a cabo estrategias exclusivas de explotación y exploración al perseguir ambas actividades simultáneamente (Gilsing y Nooteboom, 2006; Markides, 2013; Tushman y O'Reilly III, 1996).

De este modo, la ambidestreza organizacional mejora del desempeño de la firma por las complementariedades de la explotación y exploración (Juni *et al.*, 2013; O'Reilly III y Tushman, 2013; Raisch *et al.*, 2009). A este respecto, las actividades de

exploración generan oportunidades para realizar actividades de explotación, mientras que las utilidades obtenidas por medio de la explotación permiten llevar a cabo más actividades de exploración, complementándose mutuamente (Gupta *et al.*, 2006; Lavie *et al.*, 2010). De esta manera, se observa que la ambidestreza organizacional afecta positivamente el crecimiento de la firma (He y Wong, 2004) y el desempeño general (Cao *et al.*, 2009).

Sin embargo, no todas las firmas que intentan la ambidestreza organizacional son exitosas (O'Reilly III y Tushman, 2013). Tal como lo sugiere March (1991), la falta o exceso de explotación o exploración tiene un costo (Benner y Tushman, 2002) que puede llevar a la firma a la obsolescencia o la bancarrota, de acuerdo con los riesgos del aprendizaje (Levinthal y March, 1993). En este sentido, Lavie *et al.* (2010) han planteado que es necesario abordar de manera simultánea los dominios de la explotación y la exploración en los ámbitos organizacional e interorganizacional para resolver los *trade-offs* que se presentan.

De este modo, esta propuesta de análisis indaga acerca del efecto sobre el desempeño de combinar la ambidestreza organizacional e interorganizacional, mediante las interacciones de sus respectivas dimensiones, explotación y exploración para reflejar la ambidestreza organizacional, y coexplotación y coexploración para representar la ambidestreza interorganizacional. En la Figura 4 se presenta el modelo teórico de la relación entre ambidestreza organizacional y desempeño de la firma, teniendo en cuenta el rol moderador que puede desempeñar la ambidestreza interorganizacional al respecto.

Para entender más a fondo el rol de la ambidestreza de carácter interorganizacional como facilitadora del efecto de la ambidestreza propia de la organización sobre el desempeño, es necesario abordar las nociones acerca de este concepto y los estudios previos realizados en los diferentes ámbitos (*e. g.*, alianzas estratégicas, relaciones interorganizacionales y cadena de suministro), debido a que los resultados obtenidos hasta el momento han sido contradictorios y no permiten establecer una posición concluyente al respecto.

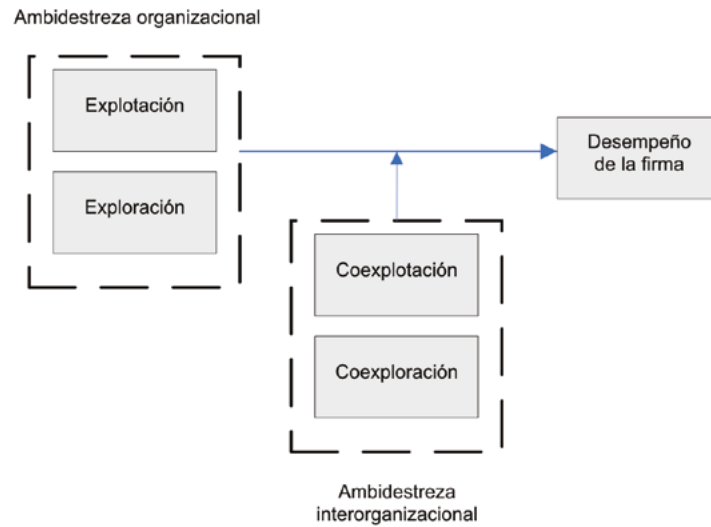


Figura 4. Modelo teórico ambidestreza organizacional y desempeño con el rol moderador de la ambidestreza interorganizacional

## Ambidestreza interorganizacional y desempeño

### Relaciones interorganizacionales

En el contexto de las relaciones interorganizacionales de largo plazo (*i. e.*, una firma y sus clientes), Im y Rai (2008) señalan que compartir conocimientos de explotación y exploración de manera simultánea genera una menor variabilidad en el desempeño de la relación, en contraste con las relaciones interorganizacionales focalizadas en compartir conocimiento de exploración. Estos autores encuentran que existe menor variabilidad del desempeño de la relación orientada a compartir conocimiento de explotación que de la orientada a compartir conocimiento de exploración. Por ello, se espera que poder contar con estrategias de coexplotación y coexploración simultáneas permita obtener resultados superiores a los de estrategias focalizadas, al captar los beneficios de ambas estrategias simultáneamente.

El concepto de ambidestreza interorganizacional ha estado asociado con los planteamientos de Kauppila (2010, 2015). Kauppila (2010) supone el desarrollo simultáneo de la explotación y la exploración en el marco de relaciones interorganizacionales. Sostiene además que la relación entre la ambidestreza y el desempeño puede desarrollarse de una manera más exitosa al establecer vínculos

entre el interior y el exterior de la firma. De igual manera, plantea que las relaciones interorganizacionales juegan un papel fundamental en fortalecer y complementar la explotación y la exploración (Hoffmann, 2007; Koza y Lewin, 1998). A este respecto, Kang *et al.* (2007) han sugerido que las firmas cuentan con pocos mecanismos para evitar los *trade-offs* entre la explotación y la exploración, por lo que las relaciones interorganizacionales pueden contribuir a superarlos.

Kauppila (2010) utiliza un estudio de caso en profundidad para identificar la importancia de un contexto que permita aprovechar los beneficios de las relaciones interorganizacionales, a partir de una combinación de antecedentes tanto en el nivel organizacional como en el interorganizacional. Según este autor, una firma puede mejorar la ambidestreza organizacional y el desempeño al desarrollar la maximización de las relaciones interorganizacionales de explotación y exploración, es decir, altos niveles de coexplotación y coexploración, de manera conjunta con altos niveles de explotación y exploración al interior de la firma. De este modo, la maximización de las relaciones de coexplotación se da a través de contratos de manufactura con proveedores en la cadena de suministro, mientras que la maximización de las relaciones de coexploración se establece con institutos de investigación y universidades.

Para Kauppila (2010), la explotación y la exploración se dan de manera separada para maximizar los beneficios de ambas actividades. De este modo, las relaciones interorganizacionales que se establecen para desarrollar actividades de explotación y exploración aportan los mayores beneficios posibles. En cuanto a la coexplotación, la utilización de socios es efectiva al liberar capital de manufactura permitiendo mayores inversiones en las competencias centrales de la firma. Con respecto a la coexploración, los socios tienden a ser mejores en explorar nuevas tecnologías porque no tienen las restricciones de recursos y la aversión al riesgo de las firmas (e. g., centros de investigación). De esta manera, se obtiene una mayor transferencia de conocimiento en la colaboración, debido a que las organizaciones con las que se explora están menos motivadas comercialmente (e. g., instituciones públicas) y las disputas acerca de los derechos de explotación sobre los resultados de la colaboración son menos probables.

Sin embargo, la maximización de los beneficios de las relaciones interorganizacionales en el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño requiere que las capacidades internas de la firma y las vinculaciones externas estén íntimamente entrelazadas. Por ello, un contexto organizacional ambidiestro se constituye en un antecedente importante para que la firma pueda capturar los beneficios de la explotación y la exploración llevadas a cabo mediante relaciones interorganizacionales.

En el caso de Kauppila (2015), el concepto de ambidestreza interorganizacional está representado por la interacción de la coexplotación y la coexploración bajo el término de colaboración interorganizacional ambidiestra. Este autor plantea que, dado que la búsqueda simultánea de la explotación y la exploración puede llevar a un mayor desempeño, según se ha evidenciado en la literatura sobre ambidestreza organizacional, esto mismo puede darse en el nivel de las relaciones interorganizacionales. Por su parte, la coexplotación en exclusiva puede llevar a una visión de corto plazo, lo que restringe las oportunidades futuras. De otro lado, la coexploración por sí sola expresada como el aprendizaje y desarrollo constante, puede afectar negativamente el desempeño financiero en el corto plazo. De esta

manera, este autor sugiere que al igual que la explotación y la exploración se soportan la una a la otra, debido a que las utilidades de la explotación permiten las actividades de exploración que llevan a oportunidades nuevas para actividades de explotación, la coexplotación y la coexploración pueden incrementar tanto el desempeño financiero como el crecimiento de la firma.

No obstante, Kauppila (2015) encuentra que, a pesar de existir el punto de vista según el cual la coexplotación y la coexploración llevan a un mayor desempeño de la firma cuando se persiguen ambas actividades de manera simultánea (Kauppila, 2010; Kristal *et al.*, 2010), esto conduce a un desempeño mediocre debido a los *trade-offs* entre las dos estrategias (i. e., recursos escasos y una estrategia saturada a la otra). Los resultados obtenidos por Kauppila (2015) coinciden con los de Lin *et al.* (2007), debido a que la colaboración interorganizacional ambidiestra o ambidestreza interorganizacional tiene un efecto negativo sobre desempeño de la firma.

A este respecto, Lavie *et al.* (2010) plantean que los resultados negativos de Lin *et al.* (2007) se deben a que no se vincularon simultáneamente los ámbitos organizacional e interorganizacional de la firma, contemplando de esta forma el balance general entre los dominios de la explotación y la exploración. En el caso de Kauppila (2015), se presume que se trata de una situación similar, debido a que en su estudio solo se incluyen las dimensiones de coexplotación y coexploración y no las dimensiones de explotación y exploración de la firma, por lo que no se vinculan el ámbito organizacional e interorganizacional de manera simultánea.

### **Alianzas estratégicas**

Parmigiani y Rivera-Santos (2011) señalan que las relaciones interorganizacionales tienen tanto un componente de explotación como de exploración, los cuales denominan coexplotación y coexploración. En esta línea, se sugiere que tanto la coexplotación como la coexploración coexisten en una alianza y cuando se busca un desempeño favorable ningún tipo de aprendizaje debe ser descartado (Sun y Lo, 2014). En este contexto, el uso exclusivo de una u otra estrategia puede llevar a un equilibrio subóptimo.

En el corto plazo, centrarse exclusivamente en coexplotación puede restringir las futuras oportunidades de crecimiento (Kang *et al.*, 2007) y focalizarse solo en coexploración puede influenciar negativamente el desempeño financiero de la firma por los costos que ello supone (Koza y Lewin, 1998). Las investigaciones sugieren que debido a las sinergias entre la coexplotación y la coexploración, la colaboración interorganizacional ambidiestra o ambidestreza interorganizacional puede afectar el desempeño general y sus dimensiones (Hoffmann, 2007; Kauppila, 2010, 2015; Kristal *et al.*, 2010). En las alianzas estratégicas, los resultados muestran que las firmas tienden a mantener un balance en la formación de alianzas de exploración y explotación (Lavie y Rosenkopf, 2006).

Por su parte, Lin *et al.* (2007) plantean el concepto de ambidestreza en la alianza como una aproximación del concepto de ambidestreza interorganizacional. En su investigación, proponen que una firma con una formación ambidiestra de alianzas de explotación (*i. e.*, socios actuales) y exploración (*i. e.*, socios nuevos) tiene un mejor desempeño que una firma que se focalice en la formación de alianzas de exploración o explotación. Sin embargo, los resultados obtenidos por estos autores muestran un efecto negativo de la ambidestreza interorganizacional sobre el desempeño de la firma, de modo que la formación ambidiestra de alianzas es más favorable para las firmas grandes, mientras que una formación especializada en alianzas de exploración o explotación es más favorable para las firmas pequeñas.

A este respecto, Lin *et al.* (2007) plantean que la ambidestreza interorganizacional enfrenta fuertes retos, tales como recursos limitados de la firma, impactos del entorno y restricciones de la red que afectan las decisiones en relación con las alianzas. Para estos autores, esto conlleva a *trade-offs* entre la coexplotación y la coexploración, los cuales se reflejan en las decisiones sobre destinar recursos para el refinamiento de las relaciones con los socios actuales o el desarrollo de relaciones para acceder a conocimientos y recursos nuevos.

En el contexto de las alianzas de I+D, Sun y Lo (2014) definen la ambidestreza como la habilidad de la alianza para perseguir altos niveles de coexplota-

ción y coexploración simultáneamente. Un énfasis en coexplotación sin la coexploración puede ayudar a las alianzas de I+D a lograr sus tareas más eficientemente, pero a expensas de nuevas oportunidades y con el riesgo de que su conocimiento y resultados sean obsoletos (Lavie *et al.*, 2011). Por otro lado, la coexploración sin la coexplotación puede generar un mayor número de ideas nuevas pero poco viables que incrementen la probabilidad de no capitalizar los beneficios y recuperar los costos de la experimentación (Cao *et al.*, 2009). Además, las alianzas pueden beneficiar a las partes con estilos complementarios de aprendizaje de explotación o exploración (Azadegan y Dooley, 2010) que contribuyan a evitar la trampa del éxito o fracaso (Levinthal y March, 1993).

De acuerdo con Sun y Lo (2014), tanto la coexplotación como la coexploración son cruciales para el éxito de las alianzas de I+D, por lo que consideran perjudicial separarlas. En primer lugar, porque la coexplotación permite a los asociados de una alianza acceder y entender el conocimiento de propiedad de cada firma mediante actividades donde este se comparte e integre. En este sentido, las alianzas de I+D pueden utilizar de manera eficiente los inventarios de conocimiento existentes y obtener los retornos plenos de sus capacidades. En segundo lugar, porque la coexploración permite a las alianzas de I+D descubrir continuamente oportunidades y desarrollar nuevo conocimiento que rete el conocimiento existente (Atuahene-Gima y Murray, 2007). En tercer lugar, porque la coexplotación y la coexploración pueden soportarse la una a la otra (Cao *et al.*, 2009). Por un lado, la proficiencia en I+D de la coexplotación puede incentivar a una firma asociada a iniciar la reconfiguración de sus conocimientos existentes y llevarla a absorber nuevo conocimiento externo. Por otro lado, la coexploración exitosa puede proveer el aprendizaje de explotación para contar con una base más amplia de conocimiento existente, de tal manera que la coexplotación pueda ser aplicada a una escala mayor.

Para Sun y Lo (2014), en el corto plazo, tanto la coexplotación como la coexploración son potencialmente esenciales para la creación de valor y el mejoramiento del desempeño al interior de las alianzas de I+D. De este modo, la búsqueda simultánea de

coexplotación y coexploración puede ayudar a evitar el riesgo de la trampa del éxito o del fracaso (Levinthal y March, 1993) en el nivel de la alianza. Por ello, se espera que los resultados de las alianzas se puedan traducir en un desempeño más favorable al utilizar la coexplotación y la coexploración simultáneamente.

### **Cadena de suministro**

En el marco de la cadena de suministro, Kristal *et al.* (2010) encuentran que las firmas que tienen una estrategia ambidiestra de prácticas de explotación y exploración logran afectar positivamente el desempeño (*i. e.*, participación en el mercado y nivel de utilidades) con una mediación total de las capacidades competitivas combinadas (*i. e.*, calidad, velocidad de entrega, flexibilidad del proceso y bajo costo). Entendiendo que las prácticas de explotación y exploración en la cadena de suministro reflejan las actividades de coexplotación y coexploración, esto llevaría a pensar que la relación con el desempeño no es directa, sino que está mediada por las capacidades de la firma.

Por un lado, la calidad, la velocidad de entrega y el bajo costo representan la excelencia operativa de utilizar conocimientos existentes (explotación), mientras que la flexibilidad del proceso representa la utilización de conocimientos nuevos para adaptarse a futuras demandas (exploración). Esto denota la importancia de contar con un contexto interno adecuado que permita aprovechar los beneficios de las relaciones interorganizaciones.

### **Ambidestreza organizacional e interorganizacional y desempeño**

Estudios realizados por Lavie *et al.* (2010, 2011) sugieren yuxtaponer el ámbito organizacional e interorganizacional de la explotación y la exploración. En este sentido, diversos autores han abordado las formas en que los aprendizajes de explotación y exploración en los ámbitos intraorganizacional e interorganizacional afectan el desempeño de la firma (Hernandez-Espallardo *et al.*, 2012; Holmqvist, 2004).

Lavie *et al.* (2010) señalan que el balance de explotación y exploración entre los ámbitos organizacional e interorganizacional puede ser más eficiente y fácil de perseguir, que si la firma se circunscribe a buscar el balance al interior de cada ámbito en particular. Es decir que un balance entre explotación y exploración en la firma y, por otro lado, un balance entre coexplotación y coexploración en las relaciones interorganizaciones, pueden llevar a un menor desempeño. Esto se puede explicar por los *trade-offs* asociados con la asignación de recursos para actividades de explotación o exploración y a la elección de rutinas para refinar el conocimiento existente o incorporar conocimiento nuevo, tanto en el nivel organizacional como en el interorganizacional (Lavie *et al.*, 2011).

De otro lado, Lavie *et al.* (2009) en el contexto de la formación de alianzas encuentran que se pueden obtener mayores beneficios al alcanzar un balance de explotación y exploración entre dominios que al interior de cada ámbito. Es decir, un bajo nivel de explotación o exploración a nivel organizacional se puede compensar con un mayor nivel de coexplotación o coexploración a nivel interorganizacional y viceversa. De esta forma, se puede obtener un balance a nivel general entre la explotación y la exploración que pueda llevar a un mayor desempeño.

### **Modos de acceso a recursos y conocimientos**

Por su parte, Stettner y Lavie (2014) han estudiado el uso de diferentes modos de acceso a recursos y conocimiento, tales como el desarrollo interno, las alianzas y las adquisiciones para realizar actividades de explotación y exploración. Estos autores encuentran que combinar modos internos con modos externos favorece el desempeño, ya que permite beneficiarse de las complementariedades de la explotación y la exploración. Concretamente, llevar a cabo actividades de explotación internamente y desarrollar actividades de exploración externamente mediante adquisiciones o alianzas es favorable para el desempeño de la firma (Stettner y Lavie, 2014).

Asimismo, Lavie *et al.* (2010) plantean que es necesario contar con la posibilidad de combinar el conocimiento existente con el conocimiento nuevo por medio de alianzas de carácter híbrido

que involucren la explotación y la exploración. Esto es, contar con explotación y exploración de manera simultánea en los ámbitos organizacional e interorganizacional. A este respecto, Colombo *et al.* (2015) señalan que las alianzas híbridas se consideran un mecanismo para combinar actividades de explotación y exploración.

### **Formas de balance entre explotación y exploración**

De acuerdo con Parmigiani y Rivera-Santos (2011), existen tres maneras a partir de las cuales las firmas pueden balancear la tensión entre la explotación y la exploración en el marco de las relaciones interorganizacionales. La primera, al interior de los portafolios de relaciones, separando las actividades de explotación y exploración al establecer relaciones focalizadas, unas en explotación y otras en exploración y, de esta forma, lograr un balance global en el portafolio de relaciones (Koza y Lewin, 1998; Wassmer, 2010).

La segunda manera se relaciona con la separación de las actividades de manera temporal, oscilando entre la exploración y la explotación. De este modo, las actividades de colaboración para el desarrollo de nuevos productos son seguidas por actividades de colaboración para la producción y el lanzamiento de los productos en el mercado (Rothaermel y Deeds, 2004). La tercera forma consiste en diferenciar estas dos actividades mediante dominios funcionales, bien sea si se trata de actividades de explotación o exploración, los cuales se pueden balancear combinando el ámbito interno y externo (Lavie y Rosenkopf, 2006).

Para Parmigiani y Rivera-Santos (2011) cada una de las opciones anteriores tiene el potencial de contribuir con la generación de la ambidestreza mediante el balance de explotación y exploración a través de múltiples niveles (*i. e.*, organizacional e interorganizacional), lo cual puede llevar a un mayor desempeño. No obstante, plantean que la utilización de la interacción de las dimensiones de coexploración y coexplotación permite captar el nivel de explotación y exploración de la firma que se lleva a cabo mediante relaciones interorganizacionales. De esta forma, sería posible determinar en conjunción

con la interacción de las dimensiones de explotación y exploración propias de la firma cuáles son sus efectos sobre el desempeño.

### **Desempeño en el ámbito organizacional e interorganizacional**

Hasta el momento, se ha evidenciado en la literatura que la interacción de las estrategias para el desarrollo de actividades de explotación y exploración a nivel organizacional tiene un efecto positivo sobre el desempeño de la firma (Junni *et al.*, 2013; Wenke *et al.*, 2020). Por otro lado, se han observado resultados diversos en el efecto de la interacción de la coexplotación y la coexploración sobre el desempeño. Se ha señalado que la interacción de la coexplotación y la coexploración tiene un efecto negativo sobre el desempeño (Kauppila, 2015; Lin *et al.*, 2007), que su efecto es positivo cuando se trata de firmas grandes (Lin *et al.*, 2007), o se introducen variables propias del ámbito organizacional (Kauppila, 2010; Kristal *et al.*, 2010), o se combina con modos internos (Stettner y Lavie, 2014). Adicionalmente, se ha sugerido que esta interacción favorece la combinación de conocimientos de explotación y exploración en alianzas híbridas (Colombo *et al.*, 2015) y que reduce la variabilidad del desempeño de las relaciones interorganizacionales (Im y Rai, 2008).

A este respecto, Kauppila (2010) plantea que las colaboraciones con otras organizaciones pueden contribuir a resolver los *trade-offs* entre la explotación y la exploración asociados con la escasez de recursos y las dinámicas organizacionales. Por una parte, mediante las relaciones interorganizacionales es posible ampliar los recursos para desarrollar actividades de explotación y exploración. Por otra, portafolios de relaciones, unas enfocadas en explotación y otras en exploración pueden hacer posible que ambas estrategias no se obstaculicen entre sí. Además, establecer relaciones con empresas exitosas en explotación y exploración podría minimizar los riesgos de la trampa del éxito o del fracaso, ya que facilita que las organizaciones aprendan mejores prácticas para evitar los efectos nocivos del exceso de explotación y exploración. Por ello, cabría pensar que el desarrollo simultáneo de la ambidestreza

organizacional e interorganizacional puede contribuir con un mejor desempeño.

Por lo tanto, se plantea que la ambidestreza interorganizacional (*i. e.*, interacción de coexplotación y coexploración) pueda moderar la relación entre la ambidestreza organizacional (*i. e.*, interacción de explotación y exploración) y el desempeño de la firma, contribuyendo con resolver los *trade-offs* del ámbito organizacional mediante la capitalización de los beneficios de las relaciones interorganizacionales (Kauppila, 2010; Lavie *et al.*, 2011). En consecuencia, entendiendo que la ambidestreza interorganizacional puede facilitar el codesarrollo de conocimientos para complementar esfuerzos internos de explotación y exploración, se espera que esta pueda favorecer el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño.

### Implicaciones teóricas para la academia

Esta perspectiva de análisis busca clarificar si el desarrollo conjunto de la ambidestreza organizacional con la ambidestreza interorganizacional puede llevar a un desempeño superior. De este modo, cuando la ambidestreza organizacional e interorganizacional interactúan, se observa un efecto positivo de las relaciones interorganizacionales sobre el desempeño de la firma. Se podría señalar que los mayores desempeños se pueden obtener por parte de empresas con altos niveles de ambidestreza organizacional en presencia de altos niveles de colaboración interorganizacional (Solís-Molina *et al.*, 2022b).

En el caso de niveles bajos de ambidestreza organizacional y niveles altos de ambidestreza interorganizacional, el desempeño puede ser inferior. Por lo tanto, contar con niveles altos de colaboración con otras organizaciones sin tener niveles altos de ambidestreza organizacional no necesariamente se puede traducir en un desempeño superior. Esto puede sugerir un despilfarro de recursos por parte de la organización, o que esta se encuentre en función del cumplimiento de los objetivos de la otra organización con la que colabora, más que de los objetivos de sí misma (Solís-Molina *et al.*, 2022b).

En este sentido, se espera contribuir con un avance en la literatura al buscar claridad acerca de

los resultados aparentemente contradictorios que se han obtenido previamente sobre los efectos de la ambidestreza interorganizacional en la relación entre ambidestreza organizacional y desempeño. Esta postura se encuentra en consonancia con lo planteado por Kauppila (2015) y Lin *et al.* (2007), quienes evidencian que el efecto directo de la interacción de la coexplotación y la coexploración sobre el desempeño es negativo cuando no se tiene en cuenta el ámbito organizacional. Asimismo, se sugiere que, cuando la ambidestreza interorganizacional interactúa de manera conjunta con la ambidestreza organizacional, el efecto sobre el desempeño es positivo, en concordancia con los resultados obtenidos por Kristal *et al.* (2010) y Lin *et al.* (2007) para firmas grandes.

Por ello, para obtener un mejor desempeño se puede requerir que la ambidestreza organizacional se complemente con relaciones interorganizacionales. Esto está en línea con Kauppila (2010), quien plantea que un contexto organizacional ambidiestro y las relaciones interorganizacionales no son sustitutos sino complementos, es decir que de acuerdo con la teoría complementaria dos actividades se complementan cuando al realizar una se incrementan los beneficios de realizar la otra (Milgrom y Roberts, 1995). De igual forma, se corresponde con Stettner y Lavie (2014) respecto a lo favorable de combinar modos internos y externos, y con Colombo *et al.* (2015) en lo referente a la conveniencia del uso de alianzas híbridas que combinen estrategias simultáneas de explotación y exploración.

De esta manera, se contribuye con Lavie *et al.* (2010, 2011) a ampliar el marco de análisis de la ambidestreza, al incluir no solo el ámbito organizacional e interorganizacional de manera separada, sino al vincularlos simultáneamente y analizar sus efectos sobre el desempeño. En esta línea, la propuesta analítica presentada identifica los efectos que pueden tener las relaciones interorganizacionales en la relación ambidestreza organizacional y desempeño, planteando que las relaciones interorganizacionales, representadas por la interacción de la coexplotación y la coexploración bajo el concepto de ambidestreza interorganizacional, pueden favorecer el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño.



### Implicaciones gerenciales

El desarrollo de estrategias de ambidestreza organizacional requiere que las empresas lleven a cabo procesos de aprendizaje para aumentar paulatinamente sus niveles de explotación y exploración organizacionales, con la ayuda de la coexplotación y la coexploración como complemento a sus esfuerzos internos. De lo contrario, desarrollar colaboraciones con otras organizaciones puede llevar a efectos negativos sobre el desempeño. Los efectos negativos pueden verse reflejados, por un lado, en el despilfarro de recursos y, por otro, en la priorización del cumplimiento de objetivos de las otras organizaciones con las que se colabora más que con los de la propia organización.

En la Tabla 2 se presentan las diferentes opciones que pueden surgir al combinar el ámbito organizacional e interorganizacional de la ambidestreza con respecto al desempeño. En el primer caso, de baja ambidestreza organizacional e interorganizacional, no se evidencia un incremento en el desempeño a causa de las actividades de explotación y exploración. En el segundo caso, de baja ambidestreza organizacional y alta ambidestreza interorganizacional, donde las fuentes de recursos y conocimientos son principalmente externas, se

evidencia que puede tener un efecto negativo sobre el desempeño de la firma. En el tercer caso, de alta ambidestreza organizacional y baja ambidestreza interorganizacional, donde las fuentes de recursos y conocimientos son principalmente internas, se obtiene un desempeño favorable subóptimo. Finalmente, en el cuarto caso, de alta ambidestreza organizacional e interorganizacional, donde se conjugan las fuentes de recursos y conocimientos internas y externas, se sugiere que conlleva al mayor desempeño de la firma. De este modo, acciones conjuntas de ambidestreza organizacional e interorganizacional suponen el escenario más promisorio para un desempeño superior. La presente propuesta describe una posible ruta para el mejoramiento del desempeño de las empresas: fortalecer internamente las capacidades de explotación y exploración antes de colaborar a gran escala con otras organizaciones, de modo que se dosifiquen las fuentes internas y externas de conocimiento para obtener un desempeño superior.

A continuación, la siguiente propuesta de análisis aborda el efecto que los mecanismos de gobierno de la relación pueden tener sobre el desempeño en proyectos de innovación con otras organizaciones, para dilucidar cómo se mejora el desempeño en el marco de relaciones de colaboración específicas.

**Tabla 2. Ambidestreza organizacional e interorganizacional y desempeño**

		Ambidestreza interorganizacional	
		Baja	Alta
Ambidestreza organizacional	Alta	3. La ambidestreza se obtiene principalmente de fuentes internas. Desempeño favorable subóptimo.	4. La ambidestreza se consigue mediante una combinación de fuentes internas y externas. Desempeño superior.
	Baja	1. No hay incremento en el desempeño.	2. La ambidestreza se obtiene principalmente de fuentes externas. Efectos negativos sobre el desempeño.