

CONCLUSIONES

Conclusiones para la academia

En los capítulos anteriores se hizo una aproximación del rol que pueden desempeñar los factores interorganizacionales con respecto a la relación ambidestreza organizacional y desempeño. En el primer capítulo, mediante una revisión de la literatura, se identificaron los siguientes factores que podrían hacer posible que existan efectos favorables en la relación ambidestreza organizacional y desempeño en contextos de relaciones interorganizacionales: la capacidad de absorción, la capacidad de alianzas y la coexplotación o coexploración, la ambidestreza interorganizacional (*i. e.*, interacción de la coexplotación y la coexploración) y el gobierno de la relación. Los efectos de estos factores se analizan en el desempeño de la firma (*i. e.*, capacidad de absorción, capacidad de alianzas y coexplotación o coexploración y ambidestreza interorganizacional) y en el desempeño de proyectos de innovación (*i. e.*, gobierno de la relación).

La conclusión principal de este trabajo es que se puede obtener un mayor desempeño cuando se cuenta con las siguientes condiciones: 1) altos niveles de ambidestreza organizacional y altos niveles de capacidad de absorción; o 2) en presencia de la explotación, altos niveles de capacidad de alianzas y altos niveles de coexplotación o, en presencia de la exploración, altos niveles de capacidad de alianzas y altos niveles de coexploración; o 3) altos niveles de ambidestreza organizacional y altos niveles de ambidestreza interorganizacional, o 4) gobierno contractual en proyectos de coexplotación, o especialización en gobierno contractual o informal en proyectos de coexploración.

De esta manera, este libro pretende aportar al análisis de los efectos que tiene la ambidestreza organizacional sobre el desempeño en contextos de relaciones interorganizacionales, al analizar por separado los factores que hacen estos efectos posibles. Futuros estudios pueden considerar analizar los efectos de estos factores sobre el desempeño de manera simultánea. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis propuesto. Posteriormente, se plantean las limitaciones y se sugieren las futuras líneas de investigación.

El rol moderador de la capacidad de absorción en el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño

En el segundo capítulo se propone una perspectiva que busca establecer el rol de la capacidad de absorción de la firma en el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño. Se estima una primera perspectiva en la que la capacidad de absorción puede moderar positivamente el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño. De esta forma, sería posible identificar los efectos de las fuentes externas de conocimiento, representadas por el rol moderador de la capacidad de absorción como prerrequisito para poder incorporar conocimiento externo y, por tanto, de las relaciones interorganizacionales, en el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño.

Esta propuesta, a partir de la revisión de la literatura, indica que a las firmas les conviene seguir una estrategia de ambidestreza en contextos de alta capacidad de absorción. Esto debido a que la capacidad de absorción contribuye con los procesos de combinación de conocimientos de explotación y exploración, mediante los mecanismos de interacción social que hacen posible compartir el conocimiento, reducir la carga cognitiva, mejorar la toma de decisiones y el desempeño.

Por otro lado, en contextos de baja capacidad de absorción, a las firmas les convendría seguir una estrategia de especialización en explotación o exploración. La razón para ello es que en contextos donde no se cuenta con la disponibilidad del conocimiento existente para actividades de explotación o del conocimiento nuevo para actividades de exploración, por los ciclos de desarrollo tecnológico, no sería posible llevar a cabo estrategias de ambidestreza. De otro lado, si no se cuenta con la capacidad para traducir el conocimiento adquirido y asimilado en una aplicación comercial con la velocidad suficiente, es mejor para la empresa implementar una estrategia de especialización en lo que hace mejor, bien sea explotación o exploración.

De esta manera, se evidencia el importante rol que juega la capacidad de absorción en la consecución de la ambidestreza organizacional y de un desempeño superior. Además, se puede contribuir

con la literatura sobre el papel moderador de la capacidad de absorción en contextos de aprendizaje interorganizacional. Estudios previos realizados por Jansen (2005) y Rothaermel y Alexandre (2009), han señalado este rol en el marco de las dimensiones individuales de explotación y exploración, pero no sobre su interacción, por lo que esto constituye un aporte adicional a la literatura sobre ambidestreza organizacional y capacidad de absorción.

Además, también se puede contribuir a explicar en contextos de alta o baja capacidad de absorción, el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño. Esto permite entender por qué las firmas deciden seguir estrategias de ambidestreza o especialización en explotación o exploración según lo sugerido por Boumgarden *et al.* (2012) bajo el concepto de vacilación. Adicionalmente, se podría determinar cómo es el efecto, si es mayor o menor sobre el desempeño dependiendo de la estrategia utilizada por la firma, y si es de ambidestreza o especialización en explotación o exploración.

El rol moderador de la capacidad de alianzas y la coexplotación o la coexploración en el efecto de la explotación o exploración sobre el desempeño

En el tercer capítulo se abordan las actividades interorganizacionales de coexplotación y coexploración como un valor añadido a los efectos principales de explotación y exploración sobre el desempeño. En este capítulo, se sugiere una moderación positiva de la capacidad de alianzas y la coexplotación en el efecto de la explotación sobre el desempeño. De otro lado, se considera una moderación positiva de la capacidad de alianzas y la coexploración en el efecto de la exploración sobre el desempeño. En cuanto al rol de la capacidad de alianzas, se espera que, en contextos de alta capacidad de alianzas, la coexplotación o la coexploración puedan contribuir con los efectos favorables de la explotación o la exploración sobre el desempeño de la firma.

Por lo tanto, a las firmas les conviene seguir estrategias de coexplotación o coexploración en contextos de alta capacidad de alianzas. Esto debido a que la capacidad de alianzas contribuye con las actividades de coordinación, lo que lleva a una mayor

eficiencia en la interacción de las partes y, de este modo, favorece la medida en que se hace explotación mediante coexplotación. Asimismo, una mayor capacidad de alianzas puede conducir a establecer relaciones con socios estratégicos que aportan conocimientos nuevos con un mayor potencial de valor agregado e innovación, favoreciendo la exploración mediante coexploración.

Por su parte, en contextos de baja capacidad de alianzas, mantener altos niveles de coexplotación puede reducir el efecto favorable de la explotación sobre el desempeño, ya que las colaboraciones carecerían de la eficiencia necesaria, disminuyendo los beneficios y desgastando a la organización en múltiples frentes. Por su parte, se considera que mantener altos niveles de coexploración puede reducir el desempeño de las actividades de exploración. Por ello, no basta colaborar con otras organizaciones para mejorar el desempeño, es necesario contar con una función dedicada a mejorar la capacidad de alianzas para generar las condiciones mínimas que permitan capitalizar los beneficios de la colaboración interorganizacional. Tal propuesta se encuentra en concordancia con lo planteado por Kauppila (2015) y Kale *et al.* (2002) sobre el rol de la capacidad de alianzas en los procesos colaborativos de innovación.

Estudios previos realizados por Kauppila (2010, 2015) han señalado la importancia de las contribuciones de las relaciones interorganizacionales mediante las dimensiones de coexplotación y coexploración. Sin embargo, Kauppila (2015) no realiza una distinción de las actividades de explotación y exploración propias de la firma frente a las actividades de coexplotación y coexploración asociadas con las relaciones interorganizacionales.

De este modo, se espera que el presente estudio contribuya con un avance en la literatura al realizar esta distinción de los efectos de cada estrategia en el nivel organizacional e interorganizacional y de sus interacciones sobre el desempeño. Además, se realiza una aproximación al concepto de ambidestreza interorganizacional, siguiendo a Kauppila (2010), acerca de la conveniencia de contar con portafolios de relaciones, unas enfocadas en explotación y otras en exploración, para favorecer la relación ambidestreza organizacional y desempeño. En

este caso, a través del mejoramiento de los efectos de la explotación o exploración sobre el desempeño de forma separada.

El rol moderador de la ambidestreza interorganizacional en el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño

En el cuarto capítulo se aborda el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño teniendo como variable moderadora la ambidestreza interorganizacional. Esta relación se establece en una propuesta de análisis a través de las interacciones entre las dimensiones organizacionales de explotación y exploración, e interorganizacionales de coexplotación y coexploración. Estudios previos sobre el desempeño han evidenciado los efectos positivos de la ambidestreza organizacional (Junni *et al.*, 2013) y los efectos negativos de la ambidestreza interorganizacional ejercida en solitario (Kauppila, 2015; Lin *et al.*, 2007). Sin embargo, combinar estrategias del ámbito organizacional e interorganizacional bajo un enfoque general de ambidestreza puede presentar un efecto positivo sobre el desempeño. Esto debido a que la interacción conjunta de las actividades de explotación y exploración, representadas por la ambidestreza organizacional, y de coexplotación y coexploración, reflejadas en la ambidestreza interorganizacional, puede generar un valor añadido sobre el desempeño.

Lo anterior puede estar explicado por el hecho de que las relaciones interorganizacionales permiten ampliar la base de recursos para el desarrollo de actividades de explotación mediante activos complementarios y, además, facilitan la incorporación de conocimientos nuevos para la realización de actividades de exploración que lleven a nuevas oportunidades a las que la firma no habría podido acceder por sí sola. Asimismo, establecer portafolios de relaciones con mayor énfasis en explotación y, por otro lado, otros con mayor énfasis en exploración permiten que una actividad no se imponga sobre la otra. Adicionalmente, interactuar con otras organizaciones que tengan fortalezas en explotación o exploración, facilita la incorporación de ru-

tinas o prácticas que minimicen los riesgos de caer en la trampa del éxito o del fracaso.

De este modo, esta propuesta coincide con lo observado por Kristal *et al.* (2010) acerca del beneficio de llevar a cabo actividades de colaboración interorganizacional en presencia de un contexto organizacional adecuado, representado en este caso por la ambidestreza organizacional. La contribución realizada está asociada con el análisis de los resultados aparentemente contradictorios sobre el beneficio de realizar actividades de colaboración interorganizacional. Por ello, esta propuesta de análisis complementa la explicación de los efectos sobre el desempeño, al incluir los dos ámbitos de la ambidestreza, el organizacional y el interorganizacional y su respectiva interacción de forma simultánea. De esta manera, se propone que las relaciones interorganizacionales pueden favorecer la relación ambidestreza organizacional y desempeño.

Gobierno de la relación y desempeño en proyectos de coexploración y coexploración

En el quinto capítulo se propone una perspectiva de análisis acerca del efecto del gobierno de la relación sobre el desempeño en proyectos de coexploración y coexploración. En cuanto a los aspectos de gobierno de la relación que pueden determinar el éxito o fracaso de las alianzas, se sugiere que los mecanismos de gobierno contractual pueden favorecer el desempeño en los proyectos de coexploración y coexploración. Esto puede darse en los proyectos de coexploración porque el gobierno contractual mejora la eficiencia al establecer de antemano la planeación y la programación de actividades y la definición de los roles de cada una de las partes. En relación con los proyectos de coexploración, los mecanismos de gobierno contractual pueden contribuir con un mejor desempeño al definir *ex ante* los derechos de propiedad intelectual y la distribución de los beneficios.

Por otro lado, los mecanismos de gobierno informal pueden favorecer los proyectos de coexploración al propiciar contextos de confianza para compartir el conocimiento, aprovechar el potencial de la complementariedad de las partes y aportar

mecanismos flexibles que se adapten a las necesidades de la colaboración, que los mecanismos contractuales no pueden anticipar. Asimismo, se evidencia que la relación entre el gobierno contractual e informal es negativa, ya que fórmulas mixtas que contemplen ambos tipos de gobierno llevan a un menor desempeño en este tipo de proyectos. De este modo, se sugiere que en los proyectos de coexploración, una especialización en gobierno contractual o informal puede ser la mejor alternativa para un desempeño superior.

Esta propuesta está en concordancia con lo observado por Olander *et al.* (2010) en el marco de proyectos colaborativos de I+D con otras organizaciones, que sugieren la sustitución de los mecanismos de gobierno contractuales por los informales en los proyectos de coexploración. Por otra parte, el gobierno informal incorpora mecanismos de ajuste flexible que permiten adaptar la colaboración a situaciones que no puedan anticiparse. Así pues, los mecanismos contractuales y los informales, por separado, pueden llevar a un desempeño superior en los proyectos de coexploración. Sin embargo, esta propuesta contradice lo señalado por Carson *et al.* (2006), Poppo y Zenger (2002), Arranz y Arroyabe (2012) y Blome *et al.* (2013), que encuentran que la complementariedad de los tipos de gobierno lleva a un mejor desempeño. En nuestro caso, se trata de proyectos de innovación en colaboración con otras organizaciones, a diferencia de Carson *et al.* (2006) que estudian el nivel de las relaciones interorganizacionales, Poppo y Zenger (2002) que investigan los servicios de intercambio de información y Blome *et al.* (2013) que abordan el nivel de la firma.

Por ello, una de las razones por la que los análisis propuestos difieren puede estar asociada con la unidad de análisis utilizada. Por ejemplo, al considerar la propuesta de Arranz y Arroyabe (2012), quienes analizan los proyectos colaborativos de I+D de exploración, se tiene que la diferencia con nuestra propuesta analítica radica en la distinción que se hace entre las actividades de explotación y exploración propias de la firma y las actividades de coexploración y coexploración llevadas cabo en colaboración con otras organizaciones. Adicionalmente, el análisis realizado puede estar condicionado por la realidad del país, en la que el marco

legal puede sustituir a las normas relacionales por la desconfianza en que la otra parte cumplirá lo pactado. De acuerdo con Fischer *et al.* (2011), esto lleva a las firmas a ponderar la necesidad de contar con salvaguardas legales que garanticen un desempeño favorable de la colaboración a modo de red de seguridad.

En cuanto a los proyectos de coexploración, solo el gobierno contractual lleva a un mejor desempeño, ya que en la medida en que se incrementa el control informal se espera que no tenga un efecto significativo sobre el desempeño. En el caso del gobierno informal, esto puede deberse a que no se definen claramente las actividades, los roles y los resultados de la colaboración, lo que favorece el oportunismo de las partes. Asimismo, esta falta de claridad de las actividades, roles y resultados puede conducir a posibles conflictos por la no asignación *ex ante* de los derechos de propiedad intelectual y distribución de los beneficios derivados de la explotación de los resultados obtenidos. Por lo tanto, se concluye que existe una mayor concordancia entre los proyectos de coexploración y el gobierno contractual, y entre los proyectos de coexploración y la especialización en gobierno contractual o informal, ya que pueden llevar a mejores resultados en los proyectos colaborativos de innovación con otras organizaciones.

La contribución principal a la literatura está relacionada con el aporte de los análisis que vinculan el gobierno de la relación con el desempeño en los proyectos de coexploración y coexploración. Esto representa un avance frente a los planteamientos realizados por Sun y Lo (2014), al abordar el efecto del gobierno contractual sobre el desempeño en los proyectos de coexploración como sustituto de la falta de confianza que puede deberse al desconocimiento y a la diversidad de las bases de conocimiento de las partes (*i. e.*, incertidumbre, falta de entendimiento). Además, estaría en concordancia con las predicciones de Sun y Lo (2014) sobre los efectos positivos del gobierno contractual en los proyectos de coexploración y del gobierno informal en los proyectos de coexploración.

Por otro lado, esta propuesta se alinea con los resultados obtenidos por Arranz y Arroyabe (2012) frente a una efectividad superior por el mayor uso

del gobierno informal en los proyectos de coexploración que en los proyectos de coexploración. Sin embargo, en contraposición con los resultados por ellos obtenidos, se propone que un mayor uso de los mecanismos de gobierno contractual genera un desempeño superior en los proyectos de coexploración en comparación con los proyectos de coexploración. Esto puede explicarse porque el uso de mecanismos de gobierno contractual *ex ante*, se convierte en promesas y salvaguardas formales que contribuyen con la generación de confianza para que las partes compartan su conocimiento. Esto a su vez podría conducir a un mayor aprovechamiento de los potenciales de exploración de la colaboración, obteniendo de este modo un mayor desempeño del proyecto.

El rol de las relaciones interorganizacionales en la relación ambidestreza organizacional y desempeño

Los capítulos dos a cinco se ocuparon de determinar los efectos de los factores interorganizacionales en la relación ambidestreza organizacional y desempeño, a través de distintas perspectivas de análisis. En términos generales, el uso de estrategias de colaboración para la innovación puede contribuir de manera favorable con el desempeño cuando se cuenta con contextos adecuados de capacidad de absorción que permiten combinar los conocimientos existentes de la organización con los conocimientos nuevos de fuentes externas; igualmente, cuando se tienen contextos favorables de capacidad de alianzas que hacen posible mejorar la eficiencia y el potencial de innovación de las colaboraciones que se establecen con otras organizaciones. Lo anterior se refleja en el mejoramiento sobre el desempeño que supone el desarrollo simultáneo de estrategias de ambidestreza en el nivel organizacional e interorganizacional por los efectos complementarios que se presentan entre ellas. De este modo, los efectos señalados contribuyen a resolver los *trade-offs* propios de cada ámbito organizacional e interorganizacional, en el marco de la explotación y la exploración.

Adicionalmente, el uso de mecanismos de gobierno apropiados permite mejorar el desempeño de los proyectos de innovación. Por un lado, los

mecanismos de gobierno contractual pueden propiciar la eficiencia al establecer de antemano las actividades de planeación, programación, asignación de roles y aprovechamiento de los resultados de la colaboración. Por otro lado, los mecanismos de gobierno informal pueden promover el potencial de valor agregado e innovación mediante la confianza que lleva a las partes a compartir más conocimiento, así como a ajustarse a las circunstancias de la colaboración.

En cuanto a los efectos analizados a lo largo de este texto, se observa que la ambidestreza organizacional junto con la capacidad de absorción influye favorablemente en el desempeño de la firma. Desde otro enfoque, la propuesta de análisis que contempla la capacidad de alianzas y la coexplotación o la coexploración, sugiere que los efectos de la coexplotación o la coexploración en presencia de altos niveles de capacidad de alianzas pueden representar un valor adicional a los efectos positivos de la explotación o la exploración sobre el desempeño de la firma. Con respecto a la perspectiva analítica que considera la ambidestreza interorganizacional, se puede considerar un efecto positivo de la interacción de la ambidestreza organizacional e interorganizacional sobre el desempeño.

En referencia a la propuesta de análisis centrada en el gobierno de la relación, se espera un efecto positivo del gobierno contractual sobre el desempeño en los proyectos de coexplotación y de los gobiernos contractual e informal en los proyectos de coexploración. De esta manera, este documento contribuye a brindar un mayor entendimiento de la forma en que las relaciones interorganizacionales favorecen la relación ambidestreza organizacional y desempeño.

A continuación, se presentan recomendaciones a las empresas para mejorar su desempeño, dependiendo de sus respectivas capacidades de absorción o capacidad de alianzas, para una mayor o menor intensificación de las estrategias de explotación o exploración, y coexplotación o coexploración. Adicionalmente, se contribuye con una mayor claridad en la elección de los mecanismos de gobierno dependiendo del carácter de innovación de los proyectos.

Conclusiones para la gerencia

Las empresas con ambidestreza organizacional que cuentan con niveles altos de capacidad de absorción presentan los mayores desempeños. En el caso en que no sea posible contar con altos niveles de capacidad de absorción, a la empresa le conviene ser especialista en lo que es más fuerte, bien sea en explotación o exploración, ya que no podrá capitalizar los beneficios del desarrollo simultáneo de ambas estrategias.

Asimismo, se propone que la perspectiva planteada en el capítulo dos pueda servir para explicar la función de investigación, desarrollo e innovación de las empresas (I+D+i), que combina la función productiva y comercial (i) con la función de I+D. La gestión de esta perspectiva puede derivar en mejoras en el desempeño general de las empresas, ya que integra las dimensiones asociadas con los objetivos financieros, de crecimiento y talento humano.

Adicionalmente, se hace alusión a la relevancia de contar con una función dedicada a la gestión de las alianzas interorganizacionales. Los beneficios de desarrollar la capacidad de alianzas se reflejan en el mejoramiento de las actividades de coordinación entre las partes que llevan a resultados más eficientes, y en la búsqueda de socios estratégicos que permitan la explotación de activos complementarios y la identificación de nuevas oportunidades con un mayor potencial innovador.

Por lo tanto, combinar estrategias de innovación requiere del concurso de la capacidad de absorción o la capacidad de alianzas. Por su parte, la capacidad de absorción aporta a la resolución de tensiones inherentes a la realización de actividades de explotación y exploración, y facilita la combinación de ambos tipos de conocimientos. A su vez, la capacidad de alianzas favorece el desarrollo de actividades de coexplotación o coexploración, al mejorar la coordinación entre firmas y la búsqueda de socios estratégicos. De este modo, se sugiere que la capacidad de absorción o la capacidad de alianzas pueden llevar a las empresas a obtener mejores resultados en la ejecución de estrategias ambidiestras que combinen de manera simultánea las actividades de innovación basadas en conocimientos existentes y nuevos, con las contribuciones producto de

las relaciones interorganizacionales. Sin embargo, esto requiere de un contexto adecuado, es decir, de la presencia de ambidestreza organizacional. Sin estas condiciones, colaborar con otras organizaciones puede llevar, por el contrario, a una reducción del desempeño relacionado con el despilfarro y la dispersión de los recursos de la empresa en múltiples frentes. Por ello, es recomendable por parte de las empresas realizar estrategias de ambidestreza organizacional e interorganizacional de manera simultánea de forma proporcional.

De otra parte, la concordancia entre el carácter de innovación de los proyectos y el gobierno de las relaciones puede llevar a un mejor desempeño. En este sentido, para los proyectos de coexploración de activos complementarios, por su mayor énfasis en la explotación de conocimientos existentes, en relaciones más de tipo vertical en el marco de la cadena de suministro, se recomienda utilizar mecanismos de gobierno basados principalmente en los contratos y en menor medida en los mecanismos de carácter informal.

En cuanto a los proyectos de coexploración que buscan incorporar conocimiento nuevo de fuentes externas, en el marco de relaciones interorganizacionales de colaboración más de tipo institucional y horizontal, se sugiere que existen dos alternativas que pueden llevar a un mejor desempeño. La primera es el uso del contrato basado en negociaciones previas donde se establece el aprovechamiento de los potenciales del proyecto; y la segunda es el uso de los mecanismos informales de ajuste flexible que permitan a la colaboración adaptarse a los cambios y a las situaciones inesperadas.

Dado que ambos tipos de gobierno contribuyen con un mayor desempeño, se consideran sustitutos en los proyectos de coexploración. Se plantea entonces que en el caso de los proyectos en los que no sea posible establecer *ex ante* los potenciales del proyecto y aún no exista una confianza producto del conocimiento mutuo e interacciones repetidas de las partes, es más recomendable la primera alternativa del contrato. De otro lado, cuando no es posible definir de antemano los potenciales del proyecto y se trate de empresas que han construido una relación de confianza previa, se estima que puede ser más recomendable la segunda opción basada en

mecanismos informales que permitan la adaptación de la colaboración.

Para finalizar, las principales contribuciones de este libro están relacionadas con proponer por primera vez que la ambidestreza y la especialización pueden ser dos estrategias complementarias con efectos positivos sobre el desempeño, y que la capacidad de absorción es un elemento contextual que puede hacer que este efecto sea más positivo. Asimismo, que las empresas con alta ambidestreza y alta capacidad de absorción obtienen los mejores desempeños. Por otra parte, se ha observado que la coexplotación o la coexploración pueden favorecer el desarrollo de las actividades de explotación o exploración para un mayor desempeño, y que esto depende de la capacidad de alianzas. Por ello, se sugiere contar con una función dedicada a desarrollar esta capacidad en las empresas. Asimismo, se ha propuesto que la ambidestreza interorganizacional es un facilitador de la ambidestreza organizacional a la hora de traducirla en desempeño. En atención a ello, se recomienda realizarlas simultáneamente. Por último, se sugiere que la concordancia entre el tipo de gobierno de la relación y los tipos de proyectos de innovación lleva a un mayor desempeño. En proyectos de coexplotación el contrato es lo más efectivo, mientras que en proyectos de coexploración la especialización en contrato o gobierno informal es lo más favorable.

Futuras líneas de investigación

Rol moderador de la capacidad de absorción

Con respecto a la firma, se plantea que se podrían abordar aspectos relacionados con los niveles de saturación del efecto de la capacidad de absorción como variable moderadora de la relación ambidestreza organizacional y desempeño. Esta idea está asociada con los resultados obtenidos por Vasudeva y Anand (2011), quienes plantean la existencia de dos tipos de capacidad de absorción que denominan longitudinal y latitudinal.

Por un lado, la capacidad de absorción longitudinal está asociada con la profundidad del conocimiento (*i. e.*, complejo, distante, no familiar), mientras que la capacidad de absorción latitudinal

está relacionada con la amplitud de ese conocimiento (*i. e.*, familiar, redundante, complementario). De este modo, el tipo de conocimiento involucrado en la relación de colaboración podría limitar el rol moderador de la capacidad de absorción en el efecto de la ambidestreza sobre el desempeño, dependiendo de si la firma cuenta con una mayor capacidad de absorción longitudinal o latitudinal.

Rol moderador de la capacidad de alianzas

Se sugiere realizar estudios donde se amplíen los efectos de las diferentes dimensiones de la capacidad de alianzas en su rol moderador de la relación explotación y desempeño o exploración y desempeño, con las contribuciones de las estrategias de coexplotación y coexploración, al vincular aspectos relacionados con la coordinación, la búsqueda de socios estratégicos y el seguimiento de resultados de aprendizaje. Estudios previos han empezado a abordar la capacidad de alianzas como un concepto multidimensional de segundo orden (Kauppi, 2015). Esto es relevante en la medida en que se podrían evidenciar cuáles son las dimensiones de la capacidad de alianzas que mayores beneficios generan dependiendo del tipo de conocimiento o aprendizaje en el que se centre la colaboración, bien sea de explotación o exploración.

Rol moderador de la ambidestreza interorganizacional

Esta propuesta supone un avance en el marco de las teorías del aprendizaje organizacional mediante el estudio de la tensión explotación-exploración a nivel organizacional e interorganizacional bajo una perspectiva paradójica. Es decir, al combinar dos estrategias aparentemente contradictorias. No obstante, futuros estudios pueden incorporar la tensión paradójica de la pertenencia con la dicotomía rompimiento-conformismo o la tensión de la interacción con las dimensiones de cooperación-competición sugeridas por Rossignoli y Ricciardi (2015). Igualmente, se plantea realizar el estudio de las formas híbridas de la explotación y la exploración en relación con las estrategias de bajo costo y diferenciación (Lapersonne *et al.*, 2015).

A este respecto, Smith y Lewis (2011) sugieren que la yuxtaposición de los opuestos que coexisten intensifica las tensiones retando los límites cognitivos de los actores involucrados, lo que demanda creatividad y estrategias de gestión sostenibles. En este sentido, Rossignoli y Ricciardi (2015) plantean que las capacidades opuestas actúan como antídotos, de tal manera que cuando una estrategia prueba ser nociva conviene contar con el manejo de otras alternativas. De este modo, el cuestionamiento que guía este estudio y que se plantea para futuros enfoques es cómo la explotación y la exploración pueden coexistir simultáneamente de forma que se obtenga el mayor beneficio de la tensión entre ambas.

Rol del gobierno de las relaciones en proyectos de innovación

De acuerdo con Sun y Lo (2014), futuros estudios que permitan entender las tensiones entre la coexplotación, la coexploración y los mecanismos de gobierno deben analizar las bases de conocimiento y las rutinas organizacionales representadas por los arreglos estructurales de la colaboración. Estos autores proponen tres paralelismos en los procesos de aprendizaje de coexplotación y coexploración: 1) el conocimiento base (similitud tecnológica vs. complementariedad tecnológica), 2) el arreglo estructural (integración estructural vs. modularidad estructural) y 3) los mecanismos de control (contratos vs. confianza).

A este respecto, las bases del conocimiento proveen competencias, información, habilidades y saber-hacer para futuras aplicaciones. En cuanto a los arreglos estructurales, la integración se caracteriza por colaboraciones que hacen uso de estrategias, prácticas, procesos, comportamientos e interacciones frecuentes (Zhao *et al.*, 2008), mientras que la modularidad se caracteriza por una estrategia de acople de las tareas e interacciones menos intensas (Tiwana, 2008).

De esta forma, los arreglos estructurales y los mecanismos de gobierno ayudan a expandir e integrar el conocimiento específico de la firma en el conocimiento de la alianza. Según Sun y Lo (2014), la coexplotación demanda altos niveles de similitud

tecnológica, integración estructural y contrato, mientras que la coexploración demanda altos niveles de complementariedad tecnológica, modularidad estructural y confianza.

Por lo tanto, cuando se posee conocimiento similar, las firmas pueden fácilmente identificar, asimilar y utilizar el conocimiento de la otra parte (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998). Para Schildt *et al.* (2012), la mayor similitud de conocimiento puede facilitar la transferencia interfirmitas al crear las condiciones iniciales para la confianza. Sin embargo, juntar bases tecnológicas similares puede incrementar la redundancia de ideas, habilidades y conocimientos, lo cual lleva a una menor exploración (Vasudeva y Anand, 2011).

Para Sun y Lo (2014) la similitud tecnológica puede favorecer la coexplotación, pero no la coexploración. En contraste, juntar bases de tecnologías complementarias puede dificultar la comprensión y la explotación del conocimiento de la contraparte. Además, cuando las firmas no pueden entenderse, son proclives a no compartir su conocimiento (Inkpen y Beamish, 1997; Khanna *et al.*, 1998). Por ello, Sun y Lo (2014) plantean que la complementariedad tecnológica favorece la coexploración más no la coexplotación.

Investigaciones futuras pueden vincular las variables asociadas con las bases de conocimiento y los arreglos estructurales para controlar los efectos del gobierno de la relación sobre el desempeño en proyectos de coexplotación y coexploración. En este caso, se sugiere que las bases de conocimiento pueden asociarse con el grado de novedad del proyecto. De esta manera, un mayor grado de novedad puede representar la presencia de bases de conocimiento complementarias. Por su parte, los arreglos estructurales pueden relacionarse con el tipo de colaboración con el socio principal. Estructuras integradas pueden reflejar un mayor nivel de participación del personal de la empresa y, de otro lado, arreglos modulares, una menor participación del personal con interacciones menos frecuentes.

Integración de las perspectivas de análisis de los factores interorganizacionales

Estudios adicionales podrían abordar la interacción de los factores interorganizacionales que favorecen el efecto de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño como la capacidad de absorción, la capacidad de alianzas, la ambidestreza interorganizacional y el gobierno de la relación. En este sentido, investigar si se complementan o se sustituyen. Otro aspecto por considerar es vincular el nivel de la firma y el nivel de los proyectos de innovación, al estudiar el condicionamiento de los costos de transacción (*i. e.*, salvaguarda, evaluación del desempeño y adaptación) sobre el acceso a recursos y capacidades para las innovaciones de explotación y exploración.

Futuros estudios pueden incorporar la interacción de las firmas con las comunidades de usuarios para generar ambidestreza (Benner y Tushman, 2015), la evolución desde formas puras de coexplotación o coexploración a formas de ambidestreza interorganizacional en el marco de las alianzas (Zimmermann *et al.*, 2015), y su efectividad comparativa con respecto a resultados de innovación radical o incremental (Song *et al.*, 2016). Asimismo, la aplicación de estrategias de ambidestreza interorganizacional para promover el emprendimiento corporativo (Puhan y Vogel, 2009). A partir del estudio de estas propuestas sería posible ampliar el conocimiento sobre aquellos factores que facilitan o limitan las aportaciones de las relaciones interorganizacionales en la relación ambidestreza organizacional y el desempeño.

Otros asuntos a tener en cuenta tienen que ver con la falta de claridad sobre los términos de explotación, exploración y ambidestreza organizacional, problema que es evidenciado por O'Reilly III y Tushman (2013). En este sentido, la ambidestreza organizacional ha sido considerada en la literatura como un concepto, competencia, estrategia, proceso o capacidad dinámica. Desde estas perspectivas analíticas, la ambidestreza está asociada con el desarrollo simultáneo de actividades para ampliar la base del conocimiento existente, denominadas explotación, y, por otro lado, para incorporar conocimiento nuevo, denominadas exploración.

Si estas actividades para ampliar la base del conocimiento existente o incorporar conocimiento nuevo se traducen en desempeño, tienen la connotación de innovación. Su ejecución continua se ha considerado como una competencia de explotación y exploración (Atuahene-Gima, 2005), y su reconfiguración en el tiempo ha sido vista como una competencia dinámica, lo que puede dar la noción de proceso cuando se analiza a lo largo del tiempo (Boumgarden *et al.*, 2012). Adicionalmente, la realización intencionada de actividades de explotación y exploración con efectos sobre el desempeño ha sido considerada como una estrategia organizacional, bajo el fenómeno ambidestreza vs. vacilación (Boumgarden *et al.*, 2012). Por ello, la falta de claridad sobre el concepto de ambidestreza organizacional evidencia el desarrollo que ha tenido desde las primeras nociones de Duncan (1976),

que lo utiliza para explicar el comportamiento rígido y flexible de las organizaciones, pasando por el aporte de March (1991), que posiciona los términos de explotación y exploración, y su uso para explicar la innovación radical e incremental (Tushman y O'Reilly III, 1996).

Finalmente, la ambidestreza organizacional ha sido señalada como una capacidad dinámica, en la medida que la decisión de abordar ambos frentes de manera simultánea hace que las organizaciones desarrollen la competencia de explotación y exploración (Junni *et al.*, 2013; Marín-Idárraga *et al.*, 2020; Wenke *et al.*, 2020). En conclusión, la ambidestreza organizacional es un concepto poliédrico con múltiples caras, y que corresponde con un enfoque de investigación paradójico, mediante el cual se busca obtener el mayor beneficio de la coexistencia de la explotación y la exploración.