



# La ambidestreza organizacional y su incidencia en el futuro de las empresas

*The organizational ambidexterity and its impact on the future of  
the companies*

Henry Hurtado Bolaños\*

Julio César Montoya Rendón\*\*

---

\* Docente ocasional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), CEAD Palmira. Magíster en Ciencias de la Organización.  
Correo electrónico: [Henry.hurtado@unad.edu.co](mailto:Henry.hurtado@unad.edu.co)

\*\* Docente ocasional Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), CEAD Palmira, MBA. Correo electrónico: [julio.montoya@unad.edu.co](mailto:julio.montoya@unad.edu.co)

## Introducción

En la presente investigación se explica por qué algunas grandes empresas que fueron exitosas en el pasado, hoy han desaparecido del mercado y solo queda el recuerdo de lo grandes que fueron. La explicación se basa en el Paradigma de la Ambidestreza Organizacional. Dicho paradigma se desarrolló a partir de la década del 90 y en Colombia fue estudiado por el Centro Astin del Sena, la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle y, en España, por el Ministerio de Economía y Competitividad.

El paradigma de la Ambidestreza Organizacional plantea que el directivo debe trabajar alrededor de dos funciones: la explotación y la exploración. La explotación se refiere a que la empresa debe dedicarse a realizar lo que siempre ha hecho y le ha dado resultados económicos, de crecimiento y posicionamiento. Además, debe dedicarle esfuerzo y tiempo a la exploración con el fin de evaluar los cambios permanentes que se presentan, cómo la empresa debe adaptarse a dichos cambios para crecer y también para evitar su desaparición. Este nuevo paradigma se relaciona con lo que se llamó el Radar Empresarial (Albrecht, 2000), el cual se popularizó en la primera década del siglo XXI. Se refería al estudio de los entornos que debe realizar permanentemente el empresario y la empresa para anticiparse a los cambios.

En esta investigación se profundiza en los autores que han contribuido al nuevo paradigma de la Ambidestreza Organizacional. En los resultados se muestran algunas empresas que han desaparecido por no haber realizado acciones de exploración del entorno, finalmente, los cambios las vencieron y fueron excluidas del mercado. La idea para desarrollar el presente estudio surgió de una visita a la Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial del Sena en Cali, que los autores realizaron como delegados de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

## Contenido

El desarrollo del paradigma de la ambidestreza se remonta a las décadas finales del siglo XX. Williamson (1985), en su obra *Tecnología y economía de costos de transacción: una respuesta*, planteó que “la tecnología no es ni totalmente determinante, ni es irrelevante para una empresa”. Es decir, la incorporación tecnológica *per sé* no garantiza el éxito empresarial, pero a la vez, considerar que es irrelevante resulta ser un grave error gerencial. Es la economía de costos de transacción, lo relevante para lograr la eficacia de formas alternativas de organización económica. Se entiende por costos de transacción, el conjunto de erogaciones económicas en que se incurren para realizar una transacción de mercado. Ronald Coase, Premio Nóbel de Economía, impuso el concepto de costos de transacción como los costos fundamentales a reducir por la empresa. Son: costos de búsqueda de proveedores y clientes, costos de contratación y costos de coordinación.

Para Levitt, las teorías del aprendizaje organizacional se clasifican en teorías de análisis y selección que son anticipatorias; teorías del conflicto, las cuales se enfatizan en la estrategia, el poder y el intercambio; y teorías de variación, que se centran en la diferenciación y el posicionamiento (Levitt, 1988). Barney (1995), en su artículo titulado *Looking inside for competitive advantage*, publicado por la Academy of Management Executive, planteó que el análisis del entorno es una parte de la ventaja competitiva. Además debe involucrarse en la cuestión del valor de la empresa. Los recursos y capacidades de la empresa que le dan valor, deben de permitirle explotar las oportunidades y evitar las amenazas que se presentan. De esta manera, la empresa puede perdurar y posicionarse en un lapso largo. Los cambios en el entorno pueden afectar negativamente a la empresa, su supervivencia, crecimiento y desarrollo.

He y Wong (2004), en su estudio *Exploration vs. exploitation: and empirical test of the ambidexterity hypothesis*, plantean que la exploración y la explotación son dos actividades fundamentales de las empresas. Sin embargo, las empresas deben alcanzar un equilibrio entre estas dos actividades gerenciales, a este balance le denominan Ambidestreza. Investigaron 206 empresas manufactureras y encontraron que la interacción entre exploración y explotación

permiten formular estrategias más innovadoras, mientras que un desequilibrio entre las dos actividades impacta el nivel de ventas y el crecimiento.

Lin (2014) estudió a mil compañías taiwanesas y encontró que las capacidades de los trabajadores son un valor importantísimo para la empresa, inimitable e insustituible. La capacidad más significativa es la de aprender, lo que hace a la empresa dinámica y la prepara para un futuro incierto y cambiante.

Jansen, Simsek y Cao (2012) desarrollaron un modelo transversal a la empresa que mostró una relación entre la ambidestreza y el desarrollo de la empresa. Al estudiar 285 empresas de diversa clase, encontraron que esta relación se incrementa cuando las empresas tienen una estructura descentralizada. Esto les permite un mayor aprendizaje, más dinamismo y mayor capacidad de enfrentarse a los cambios. Prieto (2014) planteó que la ambidestreza organizacional ha emergido como un paradigma central en la gerencia de empresas que permite a las empresas mantenerse exitosas a través del tiempo. El aprendizaje de la exploración y de la explotación permite el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Solís y otros (2014), en el artículo titulado “Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter organizacionales”, plantean que la ambidestreza organizacional es una alternativa crucial para lograr un desempeño sostenido a través del tiempo, y más aún cuando se trata de establecer relaciones con otras organizaciones que a la vez incrementa la ambidestreza organizacional. Por su parte, Zheng y Biao (2016) estudiaron cómo el liderazgo ambidiestro de los directivos influye en el comportamiento ambidiestro de los miembros de la alta gerencia que se manifiesta en un comportamiento colaborativo, intercambio de información y toma de decisiones en equipo. De esta manera, la organización en todos sus niveles se convierte en una organización que aprende, se prepara y adapta para los cambios.

Marjolein (2016), en su estudio titulado *Employee ambidexterity, high performance work systems and innovation work behavioral: how much balance do we need?*, examinaron si el comportamiento innovador se relaciona con las actividades de exploración y explotación. Usaron un análisis de regresión polinomial para evaluar la relación entre ambidestreza y comportamiento innovador. Encontraron que un balance entre exploración y explotación, a nivel de la alta gerencia, conducen a un comportamiento generalizado de innovación. Se trata de encontrar un equilibrio entre la exploración de nuevas ideas y la explotación de las competencias existentes para la satisfacción de los consumidores.

## Metodología

Se construyó una línea de tiempo sobre los principales autores, nacionales e internacionales, que han tratado temas relacionados, los cuales se constituyen en antecedentes del paradigma referido a la ambidestreza organizacional. Posteriormente, se tratan los autores que elaboraron dicho paradigma. Esta línea de tiempo comprende del año 1985 al año 2016.

La consulta bibliográfica explicó las actividades de exploración y explotación, para identificar los postulados, conceptos y teorías principales del paradigma de la ambidestreza e identificar la relación de la exploración y la explotación con la perdurabilidad y la innovación en las organizaciones. Luego de realizar la consulta bibliográfica, se acudió a la prensa local en su edición virtual de los últimos 30 años, con el fin de identificar algunas grandes empresas del pasado que hoy han desaparecido. Se indagó en la hemeroteca, especialmente en las noticias de prensa, qué había pasado con dichas empresas y se relacionaron los hallazgos con la teoría expuesta en el Paradigma de la Ambidestreza. Posteriormente se plantearon las conclusiones.

El tipo de investigación es descriptiva, exploratoria y *ex post facto*, puesto que con base a los recursos de prensa sobre hechos ocurridos a diferentes organizaciones que han desaparecido, se transfiere la teoría del paradigma de la

ambidestreza, para hacer el correspondiente análisis y llegar a una síntesis que son las conclusiones. En tal sentido, esta investigación es deductiva – inductiva.

La población de interés en el presente estudio fue, en general, las organizaciones, ya sea que hayan sido exitosas o hayan fracasado por la aplicación o no del paradigma de la ambidestreza organizacional. Para fines prácticos de esta investigación, se tomó como muestra de conveniencia ocho casos representativos de empresas nacionales, internacionales, privadas, públicas, entre otras, de las cuales se encontró abundante información pertinente en las bases de datos de la prensa.

## Resultados

La *Revista Portafolio*, en su edición del 1 de abril de 2012, informó sobre el cierre de la tienda de alquiler de películas Blockbuster, afectada por problemas como la piratería, la gigantesca oferta de entretenimiento, la televisión por cable, Netflix y la gran cantidad de centros comerciales y grandes superficies que ofrecen cine, entre otros. En su último año en Colombia, el número de visitantes a la tienda se redujo en un 64 % y la visita de nuevos clientes bajó en un 74 %. El caso de Blockbuster muestra una empresa que se dedicó a la explotación de sus capacidades. Realizan bien lo que sabían hacer, esto es, el alquiler a domicilio de películas, pero no desarrollaron las actividades de exploración que les hubiera permitido quizá anticiparse, adaptarse o cambiar sus actividades de explotación para no desaparecer por los cambios.

*El Economista* (s.f.), en su edición digital, informó acerca de la liquidación judicial de la prestigiosa empresa de impresión Feriva S.A. Feriva fue la mejor empresa de impresión litográfica con 50 años de experiencia en libros, revistas, catálogos, anuarios y publicidad al detal. Las dificultades con el alto costo del papel, junto con el desarrollo tecnológico del diseño digital, hicieron que cada vez más clientes optaran por el bajo costo, la calidad y el gran alcance de los medios digitales y de la Internet. Feriva fue una empresa experta en la explotación de lo que sabía hacer bien, pero también falló en la exploración,

al no percatarse que los adelantos tecnológicos reducirían los costos y alejarían al cliente de la impresión tradicional. Un mayor énfasis en la exploración le hubiera permitido modificar su forma de producir, innovar otros productos y formas de trabajar que le adaptaran a los cambios vertiginosos de la tecnología y del mercado. Su estructura de costos, tal vez, fue muy alta para adaptarse a una nueva forma de producción, más la variable ambiental donde el uso del papel está relacionado con la tala de árboles.

Kodak, la legendaria empresa fotográfica con 130 años en el mercado, sucumbió a los avances tecnológicos de la telefonía celular que cada vez incluían más cámaras digitales, a tal punto que gran parte de los ciudadanos tenían una cámara a su disposición y no fue necesario comprar las películas de fotografía, ni revelarlas. A pesar de haber inventado la cámara digital, fue arrollada por los avances tecnológicos. Kodak es otro ejemplo de falta de actividades de exploración, al no considerar la convergencia tecnológica dentro de sus estrategias. La *Revista Expansión* (2012) analizó lo sucedido con Kodak y explicó que las empresas deben comprender a los clientes, prepararse para la competencia, renovar el modelo de negocio, ubicar estratégicamente la sede, apostar a las patentes, evaluar el factor “mala suerte”, y no estar fuera de foco.

Las tradicionales salas de cine de las ciudades cerraron a finales del siglo XX frente al crecimiento poblacional de las ciudades. Las salas de cine estaban incrustadas en los barrios, con escasos parqueaderos que producían incomodidad al cliente, llegaron los grandes centros comerciales con la idea del “todo en uno”. En un mismo centro comercial se contaba con el supermercado, bancos, restaurante, boutiques y, por supuesto, el cine en pequeñas salas con múltiple oferta de películas en exhibición. Las empresas de cine tradicionales hicieron bien su actividad de explotación. De hecho proyectaron las grandes películas del cine mundial, pero no fueron capaces de adaptarse a los cambios demográficos y a las necesidades de amplios espacios que exigía el consumidor. No consideraron realizar alianzas con los nuevos centros comerciales, sus grandes parqueaderos y salas múltiples de cine.

Las revistas son otro ejemplo de empresas que sucumbieron a la tecnología digital y de la Internet. Fue demasiado costoso producir una revista en papel fino, se llegaba a un número finito de lectores, cada vez era más difícil conseguir la pauta publicitaria, la cual era mucho más costosa que la pauta en Internet. Nuevamente, se observan empresas de publicaciones especializadas en la explotación, pero con escasos esfuerzos de exploración que le hubieran podido salvar.

El diario *El Tiempo*, en su edición digital del 9 de septiembre de 1996, informó que Croydon, la tradicional empresa colombiana de zapatos deportivos fundada en 1937, no pudo levantarse de las consecuencias de la apertura económica, el contrabando y los altos costos operacionales. A pesar de explotar a cabalidad sus capacidades en el mercado, no consideró ejecutar acciones de exploración que le permitieran innovar y adaptarse a los cambios de la última década del siglo XX.

A finales de la década del 90 del siglo XX, la banca cooperativa entró en crisis, Uconal, Cooperadores, Bancoop, entre otros. Esto se debió a la crisis económica de la época, al cambio de regulaciones que les obligó a constituir provisiones superiores a las que obligaba el régimen anterior que diezmó la capacidad de crecimiento y la prestación de servicios financieros a los asociados, como informa en su artículo Atencia (1999), titulado "Crisis de las actividades con actividad financiera 1998 – 1999". El caso de las cooperativas que incursionaron en el sector financiero es otra muestra de una ausencia en actividades de exploración que a la vez afectaron la explotación de las empresas.

La *Revista Semana* en su edición digital del 15 de junio de 2003, artículo titulado "La muerte de Telecom", plantea varias circunstancias que llevaron a su cierre por parte del Estado. Una de ellas es haber perdido el monopolio de las comunicaciones que el Gobierno cedió a las empresas privadas del sector; era común en esos años desacreditar a las empresas del Estado para facilitar la venta y la incursión del sector privado. Finalmente, los mismos problemas de los cuales acusaban a la empresa pública, hoy lo viven los usuarios de las empresas privadas: problemas de facturación, largas colas, mal servicio al



cliente, entre otros. Otras causas fueron los problemas laborales, los contratos de riesgo compartido con empresas extranjeras y, principalmente, el auge de la telefonía celular que desplazó a la telefonía fija, es decir, no incurrieron en las nuevas tecnologías telefónicas.

El diario *El Tiempo*, en su edición digital del 27 de febrero de 2000, en su artículo titulado “Se acaba el Seguro Social”, explicó las causas principales de la desaparición de esta importante entidad del Estado. Por un lado, hubo una fuerte campaña de desprestigio por parte de los fondos privados con lo cual convencieron a una parte importante de la población a cambiarse al régimen privado. Esto obedeció a una política neoliberal orientada por el Gobierno Nacional que le dio prevalencia a la privatización a ultranza. Hoy muchos de ellos están arrepentidos de haberse cambiado. Pero más que esta situación de marketing desleal, está el problema estructural de la seguridad social en Colombia. Gran parte de la población joven no tiene una vinculación laboral formal, por tanto, no cotizan al sistema; hay otra parte de la población que se pensiona antes de los 50 años, situaciones que ocasionan un desequilibrio económico en la Seguridad Social. Finalmente, estos desequilibrios los asume toda la población colombiana porque aumentan la edad de pensión y las semanas de cotización, incluso se plantea la igualdad de condiciones de pensión para hombres y mujeres. En la actualidad, los fondos privados de pensiones asisten a las universidades e inscriben a gran parte de los estudiantes al fondo para que cuando empiecen a trabajar ya estén vinculados a la entidad.

## Discusión

Según Williamson (1985), los costos de transacción y las formas alternativas de organización determinan la eficacia en las organizaciones. Es así que organizaciones como Croydon, por no cambiar su estructura de costos y de organización, no pudieron estar al tenor para continuar con su ya significativa perdurabilidad de 130 años. En este caso, esta emblemática organización colombiana no capitalizó su aprendizaje organizacional para explorar lo que

propone la teoría de la variación que enfatiza la diferenciación y el posicionamiento (Levitt, 1988), para hacer que las nuevas generaciones tuvieran una marca de su propiedad en sus mentes.

Si se consideran los casos de Kodak, el sector de las cooperativas financieras, Feriva S.A., Blockbuster, el sector de los medios impresos, salas de cine, entre otros, es fácil observar que no hicieron estudios del entorno que les facilitara la ventaja competitiva, incrementar el valor de la empresa, mejorar el posicionamiento, como lo propone Barney (1995). Estas empresas se quedaron en la explotación, por tanto no pudieron sobrevivir y necesariamente se extinguieron. En este punto, es de resaltar el caso de Kodak, quien inventó la cámara digital y no supo consolidar esta innovación. En este caso, si bien la ambidestreza organizacional conduce a la innovación, ésta por sí misma no garantiza la perdurabilidad de las organizaciones. Es necesario explorar nuevos mercados y nuevos modelos de organización que ayuden a consolidar una innovación en el producto, de tal manera que se pueda hacer una adecuada anticipación que ofrezca las pautas y estrategias para lograr una posición de ventaja en el mercado. Se trata de encontrar un equilibrio sinérgico entre la explotación y la innovación, aspecto en el cual no se debe bajar la guardia (Levitt, 1988).

La ambidestreza organizacional conduce a una estructura descentralizada que permita un mayor aprendizaje por parte de la empresa (Jansen y otros, 2012). Esta clase de estructuras hace a la empresa más dinámica, más flexible y rápida para reaccionar a los cambios del mercado. Como lo plantean Solís, M. y otros (2014), en el artículo titulado "Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter organizacionales", establecer relaciones con otras organizaciones, incrementa la ambidestreza organizacional y la perdurabilidad de la empresa. El intercambio con otras organizaciones, la estructura descentralizada, una organización dinámica y flexible aprende la importancia del trabajo colaborativo para lograr los objetivos y mejorar la innovación (Zheng y Biao, 2016).

La exploración es una actividad fundamental de la gerencia. Permite adaptar la organización a los cambios existentes, le facilita su supervivencia, crecimiento y desarrollo. Los cambios pueden ser tecnológicos, legales, culturales, políticos, demográficos, en el modelo de negocio, del mercado, entre otros. Para garantizar la permanencia de las empresas, la gerencia debe alcanzar un equilibrio entre estas dos actividades estratégicas, de ahí el nombre de ambidestreza.

## Conclusiones

El paradigma de la ambidestreza organizacional cita dos actividades estratégicas fundamentales de la gerencia: la explotación y la exploración.

Una organización empresarial consolidada tiene muy bien definido su actividad de explotación, es lo que le ha permitido permanecer y crecer en el mercado. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la claridad referida a la importancia de la exploración como actividad estratégica que debe ser asumida por la gerencia con mucha responsabilidad, con el fin de adaptarse a los cambios y sobrevivir a ellos. El equipo de exploración gerencial debe estar constituido por profesionales especializados en diferentes y variadas ramas del saber humano. Cobran especial importancia los expertos en ciencias sociales como los historiadores, politólogos, sociólogos, psicólogos; y de las ciencias naturales, como los matemáticos, estadísticos, entre otros, que preparen a las organizaciones para el cambio. De esta forma, las empresas que hoy son exitosas puedan perdurar en las próximas décadas y no conformar la lista de importantes empresas que han desaparecido por no realizar las actividades de exploración.

Debe haber un balance entre la explotación y la exploración. El crecimiento de la empresa lo brinda la explotación, el desarrollo lo proporciona la exploración. En tal sentido, las organizaciones deben comprender el mundo que les rodea, estar preparados para toda forma de competencia, entender que el modelo de negocio es dinámico, que puede cambiar y estar siempre en el foco del cambio.

## Referencias

- Albrecht, K. (2000). El radar empresarial: descubra las fuerzas que configuran su empresa. Madrid: Editorial Paidós Ibérica.
- Atencia, A. et al (2003). Crisis de las cooperativas con actividad financiera 1998 – 1999. Bogotá: Superintendencia Bancaria de Colombia.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, vol. 9, número 4. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/4165288?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4165288?seq=1#page_scan_tab_contents)
- He y Wong (2004). Exploration vs Exploitation: An empirical test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, University of Otago and the Entrepreneurship Centre in National University of Singapore. Recuperado de <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1040.0078>
- Jansen, J, y otros (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic management journal*, vol. 33, issue 11. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.1977/full>
- Levitt, B. y March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340. Recuperado de [http://sjbae.pbworks.com/f/levitt\\_march\\_1988.pdf](http://sjbae.pbworks.com/f/levitt_march_1988.pdf)
- Lin, Y. (2014). The determinants of Green radical and incremental innovation performance: Green shared vision, Green absorptive capacity, and Green organizational ambidexterity. Recuperado de <http://www.mdpi.com/2071-1050/6/11/7787/html>
- Marjolein, C. (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: how much do we need? *The international journal of human resources Management*. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2016.1216881?src=recsys>

- Prieto, I. (2014). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. The International journal of Human Resource Management. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2014.938682>
- Solis, M. y otros (2014). Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter organizacionales. SENA, Sistema de bibliotecas Repositorio Institucional. Recuperado de <http://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/3240>
- Williamson, O. (2007). Transaction cost economics: An introduction. Berkeley: Universidad de California. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/dp2007-3.pdf>
- Zheng, S. y Biao, L. (2016). Ambidestroux leadership and TMT-member ambidestroux behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. The International journal of Human Resource Management. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1194871>
- Revista Portafolio (2012). Blockbuster inicia el cierre de sus tiendas en Colombia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/blockbuster-inicia-cierre-tiendas-colombia-109942>
- Revista Semana (2003). La muerte de Telecom. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/la-muerte-telecom/58806-3>
- El Economista (s.f.) Impresora Feriva en liquidación judicial. Recuperado de <http://empresite.eleconomistaamerica.co/IMPRESORA-FERIVA-SA.html>
- Expansión (s.f.). 6 lecciones de la quiebra de Kódak. Recuperado de <http://expansion.mx/expansion/2012/02/21/1-no-fue-a-la-par-con-sus-clientes>