

MECANISMOS QUE FACILITAN LA AMBIDIESTRALIDAD EN LOS EQUIPOS DE ALTA DIRECCIÓN

Ricardo Mora Pabón¹⁹
José Ever Castellanos Narciso²⁰
Nubia Rodríguez Ruiz²¹



19 PhD (c), investigador Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia, correo: ricardo.mora@unad.edu.co

20 PhD, investigador Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia, correo: jose.castellanos@unad.edu.co

21 Magíster, investigadora Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia, correo: nubia.rodriguez@unad.edu.co

**MECHANISMS THAT FACILITATE THE
AMBIDIESTRY TOP MANAGEMENT TEAMS**



RESUMEN

Esta revisión pretende conocer los mecanismos que llevan a cabo los equipos de alta dirección, y que ayudan a alcanzar la ambidiestralidad organizacional. La revisión se basa principalmente en el capital social que poseen los directivos. Este estudio extiende la comprensión de las diferentes tipologías de la ambidestreza como son la temporal, estructural y secuencial, y aborda investigaciones teóricas y empíricas que dan soporte a unos mecanismos más refinados que se logran identificar.

PALABRAS CLAVE: equipos de alta dirección, ambidestreza y diversidad cognitiva

ABSTRACT

This review aims to understand the mechanisms carried out by senior management teams that help achieve organizational ambidexterity. The review is based primarily on the share capital held by managers. This study extends the understanding of the different types of ambidexterity such as temporal, structural, and sequential, and addresses theoretical and empirical investigations that support more refined mechanisms that can be identified.

KEYWORDS: Top management teams, ambidexterity and cognitive diversity

INTRODUCCIÓN

La organización ambidiestra hace referencia a la capacidad simultánea que tiene la organización de explorar las nuevas oportunidades de negocio y las capacidades del negocio actual (March, 1991, O'Reilly y Tushman, 2008) particularly those introduced by the distribution of costs and benefits across time and space, and the effects of ecological interaction. Two general situations involving the development and use of knowledge in organizations are modeled. The first is the case of mutual learning between members of an organization and an organizational code. The second is the case of learning and competitive advantage in competition for primacy. The paper develops an argument that adaptive processes, by refining exploitation more rapidly than exploration, are likely to become effective in the short run but self-destructive in the long run. The possibility that certain common organizational practices ameliorate that tendency is assessed. (ORGANIZATIONAL LEARNING: RISK TAKING; KNOWLEDGE AND COMPETITIVE ADVANTAGE. La exploración requiere específicamente nuevo conocimiento, experimentación y flexibilidad con el propósito de tener presente los posibles requerimientos de los futuros mercados, clientes y tecnologías (O'Reilly y Tushman, 2013). Por el contrario, la explotación enfatiza sobre mercados, productos y clientes que actualmente posee la organización.

Existen diferentes formas de abordar la tensión que se presenta en la organización cuando buscan la eficiencia y poca variabilidad en la explotación y, al mismo tiempo, la innovación y variabilidad de la exploración debido a que luchan por los mismos recursos financieros, humanos y tecnológicos. Para gestionar esta paradoja de diferentes estrategias, arquitecturas y competencias, la ambidiestralidad estructural asume que el equipo de alta dirección (EAD) elige las competencias de exploración y explotación (Tushman y O'Reilly, 1996), mientras en la ambidiestralidad contextual se adopta que son los mismos empleados que eligen en qué momento realizan la exploración y la explotación (Gibson y Birkinshaw, 2004).

De acuerdo con Venugopal *et al.* (2017), el EAD puede facilitar un clima que favorezca la ambidiestralidad por medio de los directivos al comunicar las expectativas que tienen y la confianza de cómo actuarán sus colaboradores y, además, por la toma de decisiones en las prácticas del área de talento humano que propenden por la ambidiestralidad. En otras palabras, lo que el EAD persigue es compartir sus metas y

objetivos por medio de conductas de integración colectiva y que ellos mismos sean modelos de comportamiento para cada uno de los colaboradores.

Así mismo, la composición del EAD puede ser una fuente de diversidad cognitiva que ayuda a los directivos a gestionar la paradoja por medio de la integración y la diferenciación (Meissner y Wulf, 2017).

Aunque es reconocido en la literatura que los EAD tienen un papel determinante en el desarrollo de la ambidestreza, los mecanismos que la favorecen siguen siendo escasamente comprendidos (Junni *et al.*, 2013, O'Reilly y Tushman, 2013). Es aquí donde esta revisión pretende contribuir en el ámbito de los EAD ambidiestros, particularmente en el capital social, es decir, en el conocimiento integrado en la red de relaciones.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La perspectiva de los escalones superiores propuesta por Hambrick y Mason (1984) señala que las características (observables y no observables) de los EAD tienen un efecto sobre el desempeño organizacional. En otras palabras, los directivos toman decisiones estratégicas de acuerdo con sus características personales (valores, base cognitiva) que tienen un impacto en los resultados organizacionales. La coalición dominante (EAD) lidera la organización según las diferentes interpretaciones que hacen del entorno basados en sus experiencias, conocimientos y personalidades. Por ende, los directivos se encuentran limitados a sus propias percepciones, las cuales procesan la información dando un orden y organización que dependen de donde ellos centran su atención. Esto genera las posibles alternativas y la elección estratégica final. Además, la perspectiva de los escalones superiores se soporta en la racionalidad limitada (Simon, 1955), que afirma que las personas tienen una capacidad limitada de procesar toda la información del entorno, en consecuencia centra su atención en unos pocos aspectos que para ellas son centrales.

El modelo de los escalones superiores se focaliza en las características de los ejecutivos, pero estas pueden ser observables (edad, género, educación, trayectoria en las diferentes áreas organizacionales, experiencias de carrera, aspectos socioeconómi-

cos y características de grupo) y psicológicas (valores y base cognitiva). El principal objetivo de los EAD no es únicamente generar más decisiones, sino que sean de óptima calidad y eficientes (Menon, 2018).

De otra parte, la ambidestreza se enfoca en adaptar la organización a los diferentes cambios que se generan en el entorno con el fin de lograr la perdurabilidad organizacional (Pellegrinelli *et al.*, 2015). Las organizaciones pueden tener conflictos debido a que deben enfocarse tanto en el corto como en el largo plazo, en innovación y eficiencia operacional o en el conocimiento actual y en el que se requiere a futuro (Gibson y Birkinshaw, 2004). Además, el constructo de ambidestreza posee problemas porque presenta diferentes nociones como capacidad dinámica (O'Reilly *et al.*, 2009), conocimiento (Mom *et al.*, 2007), innovación (Cantarello *et al.*, 2012) y aprendizaje (Li, 2017), entre otros.

La exploración y la explotación, desde la mirada de esta revisión, se asumen como ortogonales, es decir, son dos estrategias independientes pero que convergen y pueden llevarse a cabo al mismo tiempo por la organización. Desde esta perspectiva ortogonal la organización ambidiestra puede generar ventajas competitivas (Papa-chroni, 2013).

Existen tres formas de superar la tensión que se presenta en la explotación y exploración. La primera es la ambidestreza secuencial de modo, que la organización cierto tiempo explora y cierto tiempo explota de acuerdo con las circunstancias del entorno (Makadok *et al.*, 2018). La segunda es la ambidestreza estructural en la cual la organización separa deliberadamente la estrategia exploración y explotación en la que cada una tiene su estructura, unidades y recursos (Benner y Tushman, 2003). La tercera, y última, es la ambidiestralidad contextual en la cual los mismos colaboradores deciden en qué momento hacen la exploración y la explotación por medio de la confianza y procesos que otorga la organización.

METODOLOGÍA

La revisión de la literatura se basó en el trabajo de Tranfield *et al.* (2003) que propone objetivos claros, preplanificación de los métodos seleccionados, búsqueda exhaustiva de artículos relevantes, criterios declarados y replicables, evaluación de la excelencia investigativa y una demostración comprensible de los resultados. Para asegurar una revisión exhaustiva se tomaron en cuenta tres aspectos: el primero, se utilizó la cadena de búsqueda primaria por medio del término “ambidex” seguido del elemento boreano “*”, es decir “ambidex*” (con el fin de incluir los términos “ambidextrous” y “ambidexterity”) y con las palabras “top management team” en la base de datos Web of Science. El segundo, se leyeron los doce artículos publicados. Además, se tuvieron en cuenta cuarenta y cinco artículos adicionales que se encontraban en la bibliografía de los primeros doce artículos. Los criterios para la selección de los artículos fueron que la ambidiestralidad se hubiera abordado desde la noción ortogonal (tanto exploración como explotación son competencias independientes pero complementarias entre sí), que tuvieran relación con los EAD, la calidad en los argumentos teóricos relacionada con la metodología y el sustento de los aportes investigativos.

De los cincuenta y siete artículos, nueve se eliminaron, once se clasificaron como conceptuales y treinta y siete como resultados de investigación empírica. De los cuarenta y ocho artículos resultantes, trece fueron cualitativos basados en estudios de casos o entrevistas y treinta y cinco utilizaron encuestas y datos estadísticos.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación se centran en el propósito de identificar los diferentes mecanismos que facilitan al EAD la ambidiestralidad.

MECANISMOS QUE PERMITEN LA AMBIDESTREZA DE LOS EAD

Esta revisión de la literatura buscó categorizar la investigación en diferentes temas que abordaron los análisis de los estudios.

La conducta de integración es definida como el grado en que los miembros del grupo participan en la interacción mutua y colectiva (Hambrick *et al.*, 1996), puede comprender un “meta constructo” (Yitzhack *et al.*, 2015), que involucra capital social (colaboración) y procesos de la tarea (compartir información y tomar decisiones de manera conjunta). Específicamente, los estudios mostraron que las relaciones que se dan al interior de los EAD pueden mejorar los procesos de información, lo cual es fundamental para gestionar la paradoja ambidiestra y la incertidumbre (Lubatkin *et al.*, 2006). little is currently known about the antecedents and consequences of such ambidexterity in small- to medium-sized firms (SMEs. Además, la conducta de integración de los EAD involucra dos procesos cognitivos: la integración y la diferenciación. La integración busca que las contradicciones que se generan en las estrategias de exploración y explotación puedan ayudarse entre sí (Smith y Tushman, 2005). La diferenciación reconoce y articula disparidades en los mercados, competencia y oportunidades. Estos dos procesos cognitivos benefician la conducta de integración.

Es necesario resaltar que los procesos generados al interior de los EAD tienen diferentes impactos en los entrelazamientos de la exploración y la explotación. De esta forma, dos elementos esenciales favorecen las relaciones entre los EAD y la ambidestralidad. Primero, la responsabilidad compartida de los EAD, en donde se toman las decisiones de manera conjunta y la responsabilidad de dichas decisiones es asumida por todos. Segundo, la confianza cognitiva del gerente general en su EAD. Estos dos mecanismos crean complementariedades que fomentan la exploración y la explotación de manera simultánea (García-Granero *et al.*, 2017). Así mismo, si el EAD está más enfocado en permitir discusiones sinceras, desarrollar las tareas y los procesos más que atender los conflictos que se generan, surgen elementos cognitivos que permiten y gestionan la exploración y la explotación (Carmeli y Halevi, 2009). En consecuencia, las elecciones estratégicas y consiguientes resultados organizacionales dependen de la heterogeneidad de pensamiento, valores y percepciones del EAD (Smith *et al.*, 1994). Por ende, las diversas perspectivas producen un mayor efecto de la información reunida que motiva varias formas de abordar e interpretar dicha información.

Continuando con la diversidad de los EAD, Li (2014) argumenta que la heterogeneidad de los directivos impacta en la organización ambidiestra por medio del escaneo del entorno (variedad de información y estar dispuesto a modificaciones al modelo mental) y la apertura de la planeación estratégica que favorece superar las barreras asociadas con la paradoja de la ambidiestralidad. Estos dos procesos, escaneo y apertura de la planeación estratégica, ayudan a detectar e identificar situaciones que se presentan en el mercado y, además, pueden generar oportunidades que no se han detectado.

Ciertas prácticas de recursos humanos como la flexibilidad en la asignación de tiempo y atención por parte de los EAD hacia la exploración y la explotación favorecen la toma de decisiones porque se comparte información, conocimiento y alternativas que buscan alcanzar los objetivos organizacionales (Venugopal *et al.*, 2018). Específicamente, el modelo que los miembros del EAD realizan en la organización conlleva a determinar en qué circunstancias particulares y de qué manera realizan la ambidiestralidad, es decir, cuántos recursos le dedican a la exploración y a la explotación.

El debate relacionado con la tarea entre los miembros del EAD, que provienen de diferentes áreas de la organización, es un mecanismo positivo en la ambidestreza debido al conocimiento complementario que posee cada directivo con respecto de su área funcional, generando diferentes visiones de manera simultánea de las problemáticas presentadas (Li, 2018). Además, la cohesión de los miembros del EAD es otro mecanismo de integración que favorece el capital social debido a que los directivos buscan y quieren permanecer en dicho equipo (Li, 2014).

DISCUSIÓN

La toma de decisiones estratégicas, desde la perspectiva de los escalones superiores, proviene de los recursos cognitivos, conocimiento, experiencia de los miembros del EAD (Araujo-Cabrera *et al.*, 2017). La composición de los EAD puede otorgar un importante papel en la ambidiestralidad debido al capital social que cada uno de los miembros posee y si, además, se logra la integración y cohesión de cada uno de los directivos, el proceso de toma de decisiones estratégicas será más efectivo.

Esta revisión presenta una discusión sobre los mecanismos que favorecen la relación entre los EAD y la organización ambidiestra. Los resultados muestran que las características de los EAD involucradas en la diversidad de tareas, logran un impacto positivo en el enfoque estratégico organizacional porque proporcionan información y calificadas perspectivas (Li *et al.*, 2016).

Los estudios anteriores han mostrado la relevancia de combinar al mismo tiempo la exploración con la explotación permitiendo compartir el conocimiento dentro del EAD para fortalecer la toma de decisiones paradójicas en entornos de incertidumbre.

CONCLUSIONES

Esta revisión identificó como los recursos de capital social son utilizados para permitir la ambidestreza en los EAD. Así mismo, esta revisión extiende la literatura en dos aspectos principalmente. En primer lugar, se partió de la perspectiva ortogonal, en vez de observar las estrategias de exploración y explotación de manera independiente entre ellas. En segundo lugar, se buscó identificar las diferentes formas en las cuales se interrelacionan la ambidestralidad y los EAD. Sin lugar a duda, la complejidad de las interacciones que emergen entre los EAD y los aspectos contradictorios de la gestión de la ambidestreza surgen de esta revisión. Por lo tanto, se requiere un balance entre compartir conocimientos complejos con vínculos más débiles para aceptar el nuevo conocimiento (Turner *et al.*, 2013).

Los activos organizacionales de la diversidad de los EAD (tangibles e intangibles) pueden generar elementos relevantes en los mecanismos que facilitan la ambidestreza y que aún falta por investigar.

En síntesis, la contribución de esta revisión de la literatura se concentra en la identificación de los mecanismos que propenden por EAD ambidiestros.

REFERENCIAS

Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M. A., y Aguiar-Quintana, T. (2017). Exploring the Influence of CEO Extraversion and Openness to Experience on Firm Performance: The Mediating Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(2), 201–215.

Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Cantarello, S., Martini, A., y Nosella, A. (2012). A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 28–48.

Carmeli, A., y Halevi, M. Y. (2009). How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218.

García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J. P., y Vega-Jurado, J. (2017). Top Management Team Diversity and Ambidexterity: The Contingent Role of Shared Responsibility and CEO Cognitive Trust. *Long Range Planning*, 1–13.

Gibson, C., y Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

Hambrick, D., Cho, T. S., y Chen, M.-J. (1996). The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659–684.

Hambrick, D., y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., y Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.

Li, C.-R., Liu, Y.-Y., Lin, C.-J., y Ma, H.-J. (2016). Top Management Team Diversity, Ambidextrous Innovation and the Mediating Effect of Top Team Decision-Making Processes. *Industry and Innovation*, 23(3), 260–275.

Li, C. (2014). Top Management Team Diversity in Fostering Organizational Ambidexterity: Examining TMT Integration Mechanisms. *Innovation: Management, Policy y Practice*, 16(3), 303–322.

Li, P.-Y. (2017). The Impact of the Top Management Teams' knowledge and Experience on Strategic Decisions and Performance. *Journal of Management y Organization*, 23(4), 504–523.

Li, P. Y. (2018). Top Management Team Characteristics and Firm Internationalization: The Moderating Role of the Size of Middle Managers. *International Business Review*, 27(1), 125–138.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.

Makadok, R., Burton, R., y Barney, J. (2018). A Practical Guide for Making Theory Contributions in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1530–1545.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Meissner, P., y Wulf, T. (2017). The Effect of Cognitive Diversity on the Illusion of Control Bias in Strategic Decisions: An Experimental Investigation. *European Management Journal*, 35(4), 430–439.

Menon, A. (2018). Bringing Cognition into Strategic Interactions: Strategic Mental Models and Open Questions. *Strategic Management Journal*, 39(1), 168–192.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., y Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.

O'Reilly, C. A., Harreld, J. B., y Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: IBM And Emerging Business Opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75–99.

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Papachroni, A. (2013). Managing the Tensions of Innovation and Efficiency in the Pursuit of Organizational Ambidexterity. University of Warwick, Coventry, Inglaterra.

Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., y Turner, N. (2015). Facilitating Organizational Ambidexterity Through the Complementary Use of Projects and Programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153–164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.008>

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr., H. P., O'Bannon, D. P., y Scully, J. a. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438.

Smith, W. K., y Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.

Tranfield, D., Denyer, D., y Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Turner, N., Swart, J., y Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.

Tushman, M. L., y O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.

Venugopal, A., Krishnan, T. N., y Kumar, M. (2018). Identifying the Focal Role of Top Management Team Paradoxical Cognition in Ambidextrous Firms. *Management Decision*, 56(1), 47–63.

Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., y Upadhyayula, R. S. (2017). Strengthening Organizational Ambidexterity with Top Management Team Mechanisms and Processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32.

Yitzhack, M., Carmeli, A., y Brueller, N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT Behavioral Integration and Environmental Dynamism. *Human Resource Management*, 54(1), 223–238.

