



La organización ambidiestra: relación y características con la longevidad desde la perspectiva de las capacidades dinámicas

The ambidextrous organization: relationship and characteristics with longevity from the perspective of dynamic capabilities

Ricardo MORA Pabón [1](#)

Recibido: 21/03/2017 • Aprobado: 13/04/2017

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Las investigaciones ambidiestras generalmente se han centrado en el corto plazo restringiendo desarrollos en longevidad. Este estudio hizo revisión sistemática de la literatura para desarrollar un marco de investigación que integre tensiones, polaridad ortogonal y capacidades dinámicas. Se encontró relación positiva entre ambidiestralidad y longevidad focalizada en renovación estratégica, reputación y reconfiguración de recursos y en características de participación, orientación de gobierno corporativo y estilo de gestión. Esta revisión extiende la comprensión de la organización ambidiestra y la longevidad.

Palabras clave Organización ambidiestra, longevidad y capacidades dinámicas

ABSTRACT:

The ambidextrous investigations have generally been focused in the short term restricting developments in longevity. This study made systematic review of the literature to develop a research framework that integrates tensions, polarity orthogonal and dynamic capabilities. It was found positive relationship between ambidiestralidad and longevity focused on renewal strategic, reputation and reconfiguration of resources and characteristics of participation, orientation of corporate governance and management style. This review extends the comprehension of the ambidextrous organization and longevity.

Key words Ambidexterity, Ambidextrous, organization, dynamic capabilities.

1. Introducción

Actualmente las organizaciones se están enfrentando a las presiones globales de la

competitividad, en un contexto inestable, debido a que es complicado anticiparse a los cambios (Cantarello, Martini, y Nosella, 2012). Así, las organizaciones procuran el balance, de manera simultánea, entre objetivos duales con el propósito de adaptarse mejor a la variabilidad del entorno (O'Reilly y Tushman, 2013; Raisch y Birkinshaw, 2008). De esta manera, los gerentes paradójicamente deben enfrentar las demandas de desempeño y generar ventaja competitiva sostenible en las organizaciones, para superar la complejidad y dinámica de los negocios modernos (Nosella, Cantarello, y Filippini, 2012). Un interés fundamental en estrategia corporativa es tomar decisiones estables sobre los diferentes tipos de actividades (Taródy, 2016). Particularmente, son intensas las demandas simultáneas de las actividades de exploración y explotación que causan las tensiones esenciales para la competitividad y supervivencia de las empresas (O'Reilly y Tushman, 2004, 2008).

La organización ambidiestra (OA) es un tema relevante porque se encuentra articulado con el desempeño y la longevidad de la empresa (Junni, Sarala, Taras, y Tarba, 2013; Raisch y Birkinshaw, 2008). Por estas razones se han llevado a cabo diferentes trabajos empíricos (Adler, Goldoftas, y Levine, 1999; Chang y Hughes, 2012; Han y Celly, 2008) y revisiones de ambidestralidad (Carter, 2015; Lavie, Stettner, y Tushman, 2010; Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, Heavey, Veiga, y Souder, 2009; Turner, Swart, y Maylor, 2013) que han tenido diversos objetivos para los investigadores.

El principal reparo de la literatura ambidiestra es que el desempeño organizacional se ha centrado en las fluctuaciones a corto plazo (Levinthal y March, 1993), con medidas como retornos sobre activos dejando a un costado las evaluaciones a largo plazo como el valor del mercado (Ben-Oz y Greve, 2015). Aunque hay una variedad de estudios de la ambidestreza que se han focalizado en el desempeño organizacional (He y Wong, 2004; Jansen, Van Den Bosch, y Volberda, 2006; Lubatkin, Simsek, Ling, y Veiga, 2006) existe una comprensión limitada sobre el efecto de la ambidestralidad en la organización longeva (Parida, Lahti, y Wincent, 2016). También, se tiene un acercamiento restringido de como la ambidestreza, a través de la actividad de exploración, influye en la longevidad organizacional (Piao, 2010). Además, las investigaciones actuales con respecto a la longevidad convergen en estudios empíricos (Hill y Birkinshaw, 2014; Kim y Huh, 2015; Piao, 2010; Piao y Zajac, 2016) careciendo de revisiones. Igualmente se requiere más investigación para avanzar en la comprensión del fenómeno de la exploración y la explotación y sus implicaciones en la organización longeva (Piao, 2014). Por lo tanto, los objetivos del presente artículo son dos: elucidar la relación entre OA y longevidad e identificar las características ambidiestras en la organización longeva.

Específicamente, este artículo contribuye a la literatura realizando tres aportes fundamentales: en primer lugar, al cerrar la brecha de la revisión sistemática de la literatura de la OA y su relación con la longevidad organizacional desde la polaridad ortogonal de las actividades de exploración y explotación. En segundo lugar, algunos estudios (Lavie et al., 2010; March, 1991; O'Reilly y Tushman, 2013) argumentan que el equilibrio de las actividades de exploración y explotación son relevantes para la supervivencia de la organización. Sin embargo, la mayoría de investigaciones empíricas se focalizan en las consecuencias a corto plazo dejando a un costado la longevidad organizacional (Kim y Huh, 2015). Por último, esta revisión agrega especificidad y conocimientos sobre las características ambidiestras que promueven la longevidad.

Este artículo está estructurado en cuatro partes: en la primera se presentan fundamentos teóricos de la OA y las capacidades dinámicas y se ilustra las tensiones de las actividades de exploración y explotación, las polaridades ortogonal y continua, la longevidad organizacional así como las capacidades dinámicas; en la segunda se explica la metodología de la revisión sistemática de la literatura; en la tercera se muestran los resultados de las relaciones entre la OA y la longevidad y las características ambidiestras que fomentan la longevidad y se discuten los hallazgos y en la cuarta, y última, se exponen las conclusiones.

1.1. Revisión de la literatura

Según Cao et al. (2009) existe un acuerdo general en la literatura sobre el concepto de OA como la capacidad de explotar las competencias existentes y a la vez explorar nuevas oportunidades, permitiendo generar un mejor rendimiento y competitividad organizacional.

Así, la OA según O'Reilly y Tushman (2013) tiene varias bases teóricas, como son la absorción de capacidades (Rothaermel y Alexandre, 2009), las capacidades dinámicas (O'Reilly y Tushman, 2008) y el aprendizaje organizacional (Kang y Snell, 2009). Desde la adaptación organizacional March (1991) propone que el principal reto de las empresas es explotar las capacidades que poseen actualmente y fomentar la exploración que garantice los cambios necesarios que se van presentando en los mercados y las tecnologías. Igualmente, March (1991) sostiene que la actividad de explotación debe buscar eficiencia, productividad y reducción de la varianza mientras la exploración fomenta la experimentación, búsqueda, investigación e incremento de la varianza.

No obstante, existen dos tipos de explotación de acuerdo con Piao y Zajac (2016), la explotación repetitiva que hace referencia a la reproducción del diseño actual para los productos existentes y la explotación incremental que es la creación de nuevos diseños para los productos existentes. De esta manera, la explotación incremental puede fomentar la exploración por medio del aprendizaje lento e impreciso (Piao y Zajac, 2016). En otras palabras, la escisión entre presente y futuro de las actividades de explotación incremental y exploración quedan desdibujadas. Por consiguiente, se observa que la articulación entre explotación y exploración puede generar la longevidad organizacional.

En el comienzo de la investigación de la OA se sostenía que las actividades de explotación y exploración se contraponían en las organizaciones, es decir, estaba la una o la otra en un momento determinado con el propósito de alcanzar el equilibrio en dichas organizaciones. Además, Levinthal y March (1993) resaltan que las organizaciones tienen un sesgo a favor de la explotación, siendo casi inevitable, debido a que atienden las demandas actuales. Este sesgo se puede atribuir a la trampa de la competencia (Levitt y March, 1988), es decir, cuando la organización le da un enorme énfasis a la explotación aprovechando las capacidades actuales pero perjudicando la longevidad organizacional (Raisch y Birkinshaw, 2008). En otras palabras, al concentrarse la organización en la explotación puede mejorar el desempeño en el corto plazo pero puede perjudicar su viabilidad futura, por la incapacidad de responder a las demandas posteriores y a los cambios del entorno que se presentan.

En efecto, existe un consenso extendido entre los investigadores sobre el momento en el cual la organización alcanza la exploración y la explotación (Turner et al., 2013), puesto que se evidencia cuando la OA logra un mejor rendimiento financiero (He y Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006), y un incremento en la longevidad organizacional (O'Reilly y Tushman, 2011). Igualmente, la literatura de la OA también tiende a aproximarse con respecto a las dos actividades. Birkinshaw y Gupta (2013) afirman: "parece haber convergido en torno a la dualidad de exploración/explotación, aunque desde luego estos términos en sí son muy amplios en su definición" (p.292). Sin embargo, existe disenso entre los tipos de tensiones y como balancearlas.

1.2. Tensiones

Raisch et al. (2009) proponen cuatro tensiones relacionadas con la OA. La primera es diferenciación versus integración, en la diferenciación se destaca que para lograr la ambidestralidad es necesario separar las actividades de exploración y explotación en distintas unidades de estructura (Tushman y O'Reilly, 1996), mientras en la integración se focaliza en que el contexto organizacional favorece a los empleados abordando las actividades dentro de una misma unidad de negocio (Gibson y Birkinshaw, 2004). La segunda tensión es individual

versus organizacional, en la individual las personas hacen las actividades de exploración y explotación (Gupta, Smith, & Shalley, 2006) mientras en la organizacional la tensión se resuelve por mecanismos estructurales (Smith y Tushman, 2005). La tercera tensión es estático versus dinámico, el estático sugiere que las organizaciones tienen períodos de tiempo de exploración y de explotación (Siggelkow y Levinthal, 2003) mientras el dinámico es la gestión de las organizaciones para realizar, al mismo tiempo, las actividades de exploración y explotación (Raisch y Birkinshaw, 2008). Por último, se encuentra la tensión interna versus externa, la interna se preocupa por analizar la organización desde los aspectos endógenos como unidades de negocio e individuales (Gibson y Birkinshaw, 2004) mientras la externa versa sobre la contratación exógena de cualquiera de las actividades por medio de alianzas y tercerización (Lavie y Rosenkopf, 2006).

Estas tensiones entre exploración y explotación pueden variar dependiendo del esfuerzo de las organizaciones en dar énfasis en alguna de las dos actividades (Piao y Zajac, 2016). Esto lo comprueba el estudio de Dolz, Safón, Ibarra, y Dasí (2014) en el cual señalan que las empresas al carecer de un nivel y equilibrio estables de ambidestreza, van cambiando según los requerimientos del entorno. De tal modo, existe el supuesto teórico que el balance entre la exploración y la explotación puede lograr la longevidad organizacional (Burgelman y Grove, 2007; Levinthal y March, 1993; March, 1991).

Así, la literatura de la OA consideraba las tensiones de las actividades de exploración y explotación como insuperables pero las investigaciones más recientes señalan que simultáneamente se pueden unir tanto las capacidades existentes como la generación de nuevas oportunidades (Raisch, Birkinshaw, Probst, y Tushman, 2009).

1.3. Polaridades

Un aspecto fundamental en la conceptualización de la exploración y la explotación es si son dos extremos de un continuo o dos actividades ortogonales (Gupta et al., 2006). La mayoría de las investigaciones se han basado en la conceptualización propuesta por March (1991) sobre las actividades de exploración y explotación, es decir, como un continuo.

En efecto, existe en la literatura dos polaridades diferentes al conceptualizar las actividades de exploración y explotación. La primera denominada continua, la cual hace referencia a que la explotación y la exploración son fundamentalmente incompatibles porque tienen intereses opuestos y compiten por los escasos recursos de la organización (March, 1991), mientras desde la segunda polaridad llamada ortogonal, se basa en la exploración y la explotación como actividades independientes y complementarias entre sí (O'Reilly y Tushman, 2008). De esta forma, las actividades de exploración y explotación tienen una relación ortogonal y no como constructos incompatibles (Gupta et al., 2006). En otras palabras, se observa desde la perspectiva del continuo, como la explotación y la exploración son inconciliables (Gupta, Smith, y Shalley, 2006). Sin embargo, desde la perspectiva de las variables discretas, las actividades de exploración y explotación tienen la posibilidad de sinergias (Cao et al., 2009). Esta última perspectiva es la más dominante en la literatura de la OA (Hill y Birkinshaw, 2014).

Aunque es extremadamente difícil la exploración y la explotación porque son mutuamente incompatibles (March, 1991), esto no quiere decir, que es imposible de lograrlas en las organizaciones (Birkinshaw y Gupta, 2013).

De otra parte, existen estudios (He y Wong, 2004; Jansen et al., 2006) que han conceptualizado las actividades de exploración y explotación como ortogonales pero las miden como continuas y, por lo tanto, han minimizado el balance que se alcanza entre las dos actividades (Lavie et al., 2010).

Esta revisión conceptualiza la exploración y la explotación como ortogonal, por las siguientes tres razones: primera, favorece el logro de la sinergia porque son complementarias (Cao et al., 2009); segunda, pueden generar valor organizacional debido a la recombinación de las actividades entre sí (O'Reilly y Tushman, 2008) y; finalmente, la optimización de los efectos

compuestos de explotación y exploración (Piao y Zajac, 2016).

1.4. Longevidad organizacional

La proposición fundamental de la OA es que el éxito depende de su habilidad para explotar sus capacidades actuales y al mismo tiempo explorar nuevas competencias (March, 1991). Es constante en la teoría de la organización que las empresas exitosas sean ambidiestras (Raisch y Birkinshaw, 2008), es decir, que sean eficientes con las actuales demandas de los negocios y simultáneamente se adapten a los cambios del entorno (Duncan, 1976; Gibson y Birkinshaw, 2004; Tushman y O'Reilly, 1996). Sin embargo, la evidencia empírica muestra que son pocas las organizaciones que han logrado el balance exitoso entre las tensiones de ganancias a corto plazo y simultáneamente la longevidad en el largo plazo (O'Reilly, Harreld, y Tushman, 2009; Stubbart y Knight, 2006).

Del mismo modo, se podría suponer que la longevidad está asociada a la actividad de exploración pero algunos estudios la han valorado desde la perspectiva del corto plazo (Jansen et al., 2006; Lin et al., 2007), lo cual tendría problemas conceptuales. Nosotros abordamos el concepto de longevidad como la existencia sostenida de una organización por medio de la gestión (elegir e implementar alternativas) simultánea de las actividades de exploración y explotación.

De acuerdo con March (1991) la teoría de la adaptación es la base fundamental para explicar la longevidad organizacional. Así, la actividad de explotación genera la viabilidad actual y la actividad de exploración produce la viabilidad futura (Levinthal y March, 1993; March, 1991).

Aunque este artículo señala que la longevidad organizacional es una variable dependiente de la sinergia de las actividades de exploración y explotación, es decir, la OA fomenta la longevidad organizacional desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. Se tomó en esta revisión la longevidad organizacional como variable dependiente porque se busca conocer las implicaciones de la OA sobre la longevidad.

Además, es conveniente resaltar que el balance de las actividades de exploración y explotación son fundamentales en la perdurabilidad de la organización (March, 1991; O'Reilly y Tushman, 2013).

La mayoría de estudios empíricos se concentran esencialmente en el desempeño financiero a corto plazo (Jansen et al., 2006; Lubatkin et al., 2006; Rothaermel y Alexandre, 2009) medido principalmente en el retorno sobre activos. También se ha medido por el crecimiento de las ventas (He y Wong, 2004; Lin, Yang, y Demirkan, 2007) pero enfocado en periodos cortos de tiempo. Además, hay estudios sobre el desempeño subjetivo (Cao et al., 2009; Gibson y Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006) que igualmente son valorados en el corto plazo.

Sin embargo, se han llevado a cabo algunos estudios que involucran el largo plazo. De hecho, solamente pocos estudios valoran el desempeño a largo plazo (Uotila, Maula, Keil, y Zahra, 2009). En efecto, la forma de medir el largo plazo ha sido a través de estudios longitudinales. Es ampliamente aceptado en la literatura que las organizaciones deben buscar la ambidestrea porque se encuentra relacionada con el éxito a largo plazo (Karrer y Fleck, 2015; Kim y Huh, 2015; Piao, 2010).

1.5. Capacidades dinámicas

La definición original de capacidades dinámicas propuesta por Teece, Pisano, y Shuen (1997) afirma que es la habilidad de la organización para formar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas en los entornos que aceleradamente cambian. En consecuencia Teece (2007) propone tres categorías de las capacidades dinámicas: la primera denominada detección, en la cual se identifica y evalúa las oportunidades y amenazas; la segunda llamada apropiación, que hace referencia a la movilización de recursos para afrontar

las oportunidades y amenazas; y la tercera nombrada reconfiguración, que aborda la transformación por medio de la continua renovación de activos tangibles e intangibles de la organización.

2. Metodología

La aproximación al fenómeno se realiza a través de la revisión sistemática de la literatura porque ofrece una comprensiva metodología para evaluar los conocimientos actuales utilizando una estrategia de revisión de varias etapas (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer, y Neely, 2004). Esta revisión se llevó a cabo a partir por lo propuesto por Cooper y Hedges (2009), es decir, se identifica el problema, se busca en la literatura, se evalúan y analizan los estudios pertinentes y se interpretan los resultados.

El foco de este estudio fue la OA y la longevidad. Las preguntas de la revisión sistemática fueron: ¿cómo se relacionan la OA y la longevidad?, ¿Cuáles son las características de la OA que fomentan la longevidad?

La búsqueda se realizó en las siguientes bases de datos: Web of science ISI, Business Source Complete Ebsco y ABI/INFORM Trade & Industry proquest.

En la búsqueda de las palabras se seleccionó "ambidex*" esto con el fin de incluir tanto los términos ambidextrous como ambidexterity. De esta manera las palabras claves fueron "ambidex* y longevity", "exploration y longevity", "exploitation y longevity" "organizational survival y ambidex*", "organizational survival y exploration" y "organizational survival y exploitation".

El criterio de inclusión de los artículos fue la evaluación de la pertinencia con el objeto de estudio de la presente investigación.

3. Resultados

Se evidencia que la OA incrementa sus posibilidades de longevidad (tabla 1). En particular, cuando las unidades de la empresa poseen mayor uso de capacidades existentes y construyen nuevas capacidades, propenden por la longevidad (Hill y Birkinshaw, 2014).

En el nivel organizacional Hill y Birkinshaw (2014) proponen que la alta dirección debe concentrarse en los procesos de adquisición, combinación y transformación de recursos que pueden ayudar a fomentar la longevidad organizacional.

En consecuencia, existen tres formas que la organización puede favorecer la relación positiva entre la ambidiestralidad y la longevidad en las unidades de la empresa (Hill y Birkinshaw, 2014). La primera es cuando las casas matrices de las compañías buscan combinaciones de recursos, y a su vez, extienden sus capacidades y activos (Hill y Birkinshaw, 2014).

La segunda, las relaciones estrechas dentro y fuera de la compañía, entre la unidades de empresa y los diferentes grupos de interés pueden generar longevidad porque dificulta abolir dicha unidad, aunque presente un bajo rendimiento (Hill y Birkinshaw, 2014). En otras palabras, la ambidiestra se nutre de las relaciones informales o redes individuales que fomentan la longevidad organizacional.

Tercera, por la importancia que desempeña la ambidiestralidad en la percepción de legitimidad entre los sectores clave de las unidades de la empresa, es decir, a través del discurso se puede legitimar en las organizaciones, a las unidades de empresa, por medio de aspectos cognitivos y sociopolíticos (Hill y Birkinshaw, 2014). La investigación de Hill y Birkinshaw (2014) se desarrolló en 95 unidades de empresa durante un período de tres años.

De otra parte, los estudios empíricos relacionados con longevidad son extraños en la literatura de la OA y se han medido a partir del número de días o de años que la empresa empieza su cotización en la bolsa hasta que es retirada de la misma.

Autor (es)	Relación de organización ambidiestra y longevidad	Características de la organización ambidiestra que fomenta la longevidad	Perspectiva teórica
Hill y Birkinshaw (2014)	<p>La relación es positiva cuando en las unidades ambidiestras de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizan las capacidades existentes y construyen nuevas capacidades. 2. Tienen altos niveles de interacción con altos ejecutivos, otras unidades de negocio y miembros de la comunidad de capital de riesgo. 3. Construyen fuertes relaciones con altos ejecutivos, otras unidades de negocio y miembros de la comunidad de capital de riesgo. 	<p>La participación de las unidades de la empresa con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutivos de la casa matriz 2. Miembros de otras unidades de negocio 3. Miembros de la comunidad de capital de riesgo. 	Relacional sobre el contexto
van Driel, Volberda, Eikelboom, y Kamerbeek (2015)	<p>La alta dependencia de los clientes con la organización, así como la legitimidad y la reputación derivada de servicios personales pueden estar relacionados con la longevidad organizacional.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de gestión tolerante / estructura descentralizada 2. Fuerte sentido de identidad 3. Política financiera conservadora 	Co-evolutiva con el entorno
Kwee, Van Den Bosch, y Volberda (2011)	<p>La renovación estratégica y la ambidiestralidad influyen en la longevidad organizacional.</p>	<p>La orientación de gobierno corporativo (mercado y redes) de los altos directivos</p>	Escalones superiores

En otro estudio realizado por van Driel et al. (2015) muestran como el contexto (por ejemplo, recursos únicos concedidos anteriormente a la organización) puede tener una influencia duradera en la longevidad. En otras palabras, la investigación demuestra como la configuración histórica y la naturaleza distintiva de las organizaciones que se transforman con las demandas del contexto, pueden tener una influencia duradera en la longevidad (van Driel et al., 2015). Además, la cooperación que brinda la organización a los colaboradores influye en generar sentido de identidad y compromiso, que también favorecen la longevidad (van Driel et al., 2015).

Por ende, las características originales de las organizaciones pueden conservar una influencia profunda en la longevidad, como se evidencia en el estudio de caso realizado por van Driel et al. (2015) que condujo a una estructura abierta y descentralizada, un sentido de identidad y un enfoque financiero conservador.

En otras palabras, desde una perspectiva co-evolutiva el contexto tiende a generar respuestas de las organizaciones, pudiéndose configurar las características de longevidad (sentido de identidad, política conservadora y estructura descentralizada) provenientes del legado de las empresas (van Driel et al., 2015). Hay que anotar que el estudio de caso desarrollado por van Driel et al. (2015) fue en una empresa de almacenamiento de tanques en el puerto más grande de Europa y fue analizado por un periodo de tiempo de dos siglos.

En otra investigación llevada a cabo por Kwee et al. (2011) la renovación estratégica entendida como la transformación de los procesos, contenidos y resultados de una organización con

impacto en el largo plazo, genera la longevidad cuando involucra la ambidestralidad, es decir, el antecedente organizacional de la renovación estratégica de los altos directivos y su orientación de gobierno corporativo en redes o mercados generan nuevas tomas de decisiones estratégicas que aunadas con la exploración y la explotación producen la longevidad organizacional. El estudio de caso analizado por (Kwee et al., 2011) lo desarrollo en la empresa de petróleos Shell con un análisis longitudinal de 97 años.

De otra parte, los resultados de la investigación muestran que la ambidestralidad se encuentra relacionada con la longevidad, si se fundamenta en el gasto de investigación y desarrollo (IyD), es decir, si por mantener ganancias en el corto plazo se restringe la IyD es probable que la empresa no sobreviva en el largo plazo, mientras la organización que en el corto plazo da menores ganancias pero sigue invirtiendo en IyD, su probabilidad de sobrevivir en el largo plazo se incrementa (Swift, 2016). En síntesis, varios autores afirman que la OA está relacionada positivamente con la supervivencia de la empresa (Hill y Birkinshaw, 2014; Kwee et al., 2011).

En esencia, la relación positiva entre OA y longevidad se da cuando se persiguen combinaciones de recursos y al mismo tiempo se despliegan sus capacidades y activos, la elevada interacción y fuertes relaciones entre unidades de empresa con altos ejecutivos, otras unidades de negocio y con la comunidad de capital de riesgo (Hill y Birkinshaw, 2014), la alta dependencia de los clientes con la organización así como la legitimidad y reputación (van Driel et al., 2015) y la renovación estratégica (Kwee et al., 2011).

Ahora bien, con respecto a las características que fomentan la longevidad se encuentran la participación de las unidades de la empresa con ejecutivos de la casa matriz, miembros de otras unidades de negocio y miembros de la comunidad de capital de riesgo (Hill y Birkinshaw, 2014), estilo de gestión tolerante, estructura descentralizada, intenso sentido de identidad y política financiera conservadora (van Driel et al., 2015) y la orientación de gobierno corporativo en redes o mercados de los altos directivos.

3.1. Discusión de resultados

La longevidad dependen de su capacidad de realizar simultáneamente tanto la explotación, que asegura su viabilidad actual, como la exploración, que propende por su viabilidad futura (Levinthal y March, 1993). Como lo demuestran los hallazgos reportados por Kwee, Van Den Bosch, y Volberda (2011) que tanto la renovación estratégica como la OA influyen en la longevidad corporativa, gracias a la orientación dada por el gobierno corporativo y llevada a cabo por el equipo de alta dirección. En otras palabras, los resultados están acordes por los desarrollados planteados por (March, 1991).

De esta manera la presente revisión sistemática de la literatura sobre la OA y la longevidad proporciona tres contribuciones principales. En primer lugar, agrega a la comprensión de la literatura sobre la relación entre la OA y la longevidad desde la polaridad ortogonal, ya que otros estudios (Parida et al., 2016; Piao, 2010, 2014; Piao y Zajac, 2016) han estado soportados desde la polaridad del continuo. Específicamente, las capacidades dinámicas cuando se conjugan en algunos contextos relacionales y del entorno, desde una mirada exógena, y con la influencia del equipo directivo en la orientación de renovación estratégica, desde una mirada endógena, pueden facilitar la longevidad organizacional. Por lo tanto, hay que permanentemente reconfigurar las organizaciones y sus diseños para resolver las tensiones que se generan (Nosella et al., 2012). Además, de desarrollar recursos únicos e inusuales a partir de las capacidades existentes y del aprovechamiento de las diferentes formas de combinación de recursos (Teece et al., 1997). Igualmente, la explotación y la exploración se refieren principalmente al afrontamiento de las amenazas de supervivencia de la organización y no simplemente a mejorar las habilidades y capacidades existentes (O'Reilly y Tushman, 2013).

Segunda, es de los pocos estudios que realiza una revisión sistemática de la literatura que se enfoca en la longevidad organizacional. Así, las investigaciones existentes se han concentrado

en estudios empíricos (Adler et al., 1999; Chang y Hughes, 2012; Han y Celly, 2008), en procesos y desempeño financiero a corto plazo (He y Wong, 2004; Jansen et al., 2006; Lubatkin et al., 2006) y en el largo plazo (Ben-Oz y Greve, 2015; Karrer y Fleck, 2015; Kim y Huh, 2015; Uotila et al., 2009).

En tercer lugar, la presente revisión precisa y clarifica la comprensión de las características de la OA que fomentan la longevidad, con respecto a la participación formal de unidades de empresa, participación informal (redes interpersonales), estructura descentralizada, política financiera conservadora y fuerte sentido de identidad.

En efecto, la estabilidad y la longevidad organizacional son más importantes que el crecimiento y la rentabilidad (Santarelli y Vivarelli, 2007).

Finalmente, al ser abordados los estudios empíricos específicos en la presente revisión, los resultados no se pueden generalizar pero sí permiten dar destellos de hacia donde se puede estudiar el fenómeno de la OA relacionado y caracterizado con la longevidad. De hecho, la OA no solo busca la eficiencia y la innovación o competir en varios mercados sino además el desarrollo de capacidades para competir en nuevos mercados y tecnologías que propendan por la supervivencia empresarial frente a las condiciones cambiantes de los mercados (O'Reilly y Tushman, 2013).

4. Conclusiones

Este estudio examinó dos preguntas principales sobre la adaptación al cambio ¿cómo se relaciona la OA y longevidad? y ¿Cuáles son las características de la OA que fomentan la longevidad? La respuesta a la primera pregunta es que se relaciona de manera positiva a través de capacidades existentes, reconfiguración de capacidades, fuertes relaciones interpersonales, legitimidad, reputación y renovación estratégica. Al deconstruir y analizar las implicaciones de estudios empíricos previos, esta investigación mejora la comprensión de la ambidestralidad y avanza en las características como la participación de las unidades de la empresa, estilo de gestión tolerante, fuerte sentido de identidad, política financiera conservadora y orientación de gobierno corporativo que fomentan la longevidad.

Referencias bibliográficas

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Ben-Oz, C., & Greve, H. R. (2015). Short- and Long-Term Performance Feedback and Absorptive Capacity. *Journal of Management*, 41(7), 1827–1853.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
- Burgelman, R., & Grove, A. (2007). Let Chaos Reing, Then Rein in Chaos-Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10), 965–979.
- Cantarello, S., Martini, A., & 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.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Carter, W. (2015). Ambidexterity Deconstructed: A Hierarchy of Capabilities Perspective. *Management Research Review*, 38(8), 794–812.
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of Innovation Ambidexterity in Small- to Medium-Sized Firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17.
- Cooper, H., & Hedges, L. (2009). Research Synthesis as a Scientific Process. In H. Cooper, L. Hedges, & J. Valentine (Eds.), *The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis* (2nd ed.,

pp. 4–16). New York, USA: Rusell Sage Foundation.

Dolz, C., Safón, V., Ibarra, M., & Dasí, A. (2014). Antecedentes y Dinamismo de la Ambidestreza Organizativa en las Pymes. *Innovar*, 24(53), 161–175.

Duncan, R. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation* (Vol I, pp. 167–188). New York, USA: North Holland.

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

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.

Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4), 335–349.

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation , Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.

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

Kang, S.-C., & Snell, S. a. (2009). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92.

Karrer, D., & Fleck, D. (2015). Organizing for Ambidexterity: A Paradox-Based Typology of Ambidexterity-Related Organizational States. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(4), 365–383.

Kim, G., & Huh, M. (2015). Exploration and Organizational Longevity: The Moderating Role of Strategy and Environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 389–414.

Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984–1014.

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112.

Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.

Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing. *Management Science*, 53(10), 1645–1658.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, 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.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization*

Science, 2(1), 71–87. <http://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The Intellectual Structure of Organizational Ambidexterity: A Bibliographic Investigation into the State of the Art. *Strategic Organization*, 10(4), 450–465.

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

O'Reilly, C. a., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.

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

Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). Exploration and Exploitation and Firm Performance Variability: A Study of Ambidexterity in Entrepreneurial Firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1147–1164.

Piao, M. (2010). Thriving in the New: Implication of Exploration on Organizational Longevity. *Journal of Management*, 36(6), 1529–1554.

Piao, M. (2014). A Long Life After Exploitation and Exploration. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 209–228.

Piao, M., & Zajac, E. (2016). How Exploitation Impedes and Impels Exploration: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1431–1447.

Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and Innovation: a Systematic Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5–6(3–4), 137–168.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.

Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780.

Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2007). Entrepreneurship and the Process of Firms' Entry, Survival and Growth. *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 455–488.

Siggelkow, N., & Levinthal, D. a. (2003). Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650–669.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.

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

Stubbart, C. I., & Knight, M. B. (2006). The Case of the Disappearing Firms: Empirical Evidence and Implications. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 79–100.

Swift, T. (2016). The Perilous Leap Between Exploration and Exploitation. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1688–1698.

- Taródy, D. (2016). Organizational Ambidexterity as a New Research Paradigm in Strategic Management. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(5), 39–52.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. (2009). Exploration, Exploitation, and Financial performance: Analysis of S&P 500 Corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221–231.
- van Driel, H., Volberda, H. W., Eikelboom, S., & Kamerbeek, E. (2015). A co-evolutionary analysis of longevity: Pakhoed and its predecessors. *Business History*, 57(8), 1277–1305.

1. PhD (C). Facultad de Economía y Administración de Empresas. Universidad La Gran Colombia. Correo electrónico de contacto: pabon.mora@ugc.edu.co

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 39) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados