



Proyecto Nudo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima

Jhon Sebastián Arias Rodríguez
Nixon Camilo Torres Olivera

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría virtual
Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos
Diciembre de 2025

Proyecto Nodo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima

Jhon Sebastián Arias Rodríguez
Nixon Camilo Torres Olivera

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)
Jonnathan López Hurtado
Doctorando en Estudios en Desarrollo y Territorio, Magíster en Gestión de Organizaciones,
Administrador de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Virtual
Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos
Diciembre de 2025

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Pregunta de investigación	12
1.2 Objetivos de investigación.....	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificación de la investigación.....	13
2 MARCO DE REFERENCIA.....	14
2.1 Marco de antecedentes.....	14
2.2 Marco teórico	20
3 METODOLOGÍA	21
3.1 Enfoque y alcance de la investigación	21
3.2 Población y muestra	22
3.2.1 Definición de la población.....	22
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra	22
3.3 Instrumento(s).....	22
3.3.1 Dimensiones que mide el instrumento	23
3.3.2 Tipos de preguntas planteadas	25
3.4 Descripción de procedimientos.....	26
3.5 Consideraciones éticas	26
3.5.1 Análisis de consideraciones éticas	26
4 HIPÓTESIS.....	28
5 ANÁLISIS DE DATOS.....	29
5.1 Capacidades exploratorias y explotadoras.....	36
5.2 Análisis del desempeño empresarial y su relación con la ambidestreza	45

5.3	Análisis de factores estratégicos, innovación y adaptabilidad empresarial.....	52
6	ANÁLISIS DE RESULTADO Y DISCUSIÓN	61
6.1	Inventario y clasificación de las competencias de ambidestreza gerencial	61
6.2	Evaluar las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas de Ibagué, Tolima.....	62
6.3	Sugerir planes de formación gerencial orientados a promover y desarrollar la habilidad ambidiestra en Ibagué, Tolima.	63
7	VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS	65
8	CONCLUSIONES.....	66
9	RECOMENDACIONES.....	68
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
	ANEXOS	72

Lista de tablas

Tabla 1	<i>Relación de trabajos sobre ambidestreza gerencial en los últimos 10 años.</i>	15
Tabla 2.	<i>Edad</i>	29
Tabla 3.	<i>Genero</i>	31
Tabla 4.	<i>Nivel educativo</i>	32
Tabla 5.	<i>Sector de la empresa</i>	33
Tabla 6.	<i>Tamaño de la empresa (número de empleados)</i>	34
Tabla 7.	<i>Nuevas oportunidades de negocio (escala de Likert)</i>	36
Tabla 8.	<i>Nuevas habilidades y conocimientos (escala de Likert)</i>	38
Tabla 9.	<i>Implementación de nuevas ideas y tecnologías (escala de Likert)</i>	39
Tabla 10.	<i>Optimización eficiente de los recursos disponibles (escala de Likert)</i>	40
Tabla 11.	<i>Mantenimiento de procesos bien establecidos y eficientes (escala de Likert)</i>	41
Tabla 12.	<i>Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales (escala de Likert)</i>	43
Tabla 13.	<i>Tiempo dedicado a exploración vs. Explotación.</i>	44
Tabla 14.	<i>Desempeño en crecimiento de ingresos</i>	46
Tabla 15.	<i>Desempeño en rentabilidad</i>	47
Tabla 16.	<i>Desempeño en participación en el mercado</i>	48
Tabla 17.	<i>Factores que contribuyen al desempeño empresarial</i>	50
Tabla 18.	<i>Impacto percibido de las capacidades ambidiestras</i>	51
Tabla 19.	<i>Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos</i>	53
Tabla 20.	<i>Importancia de la innovación para el éxito a largo plazo</i>	54
Tabla 21.	<i>Número de nuevas oportunidades de negocio exploradas en el último año</i>	56
Tabla 22.	<i>Efectividad de las medidas actuales de optimización de recursos</i>	57
Tabla 23.	<i>Capacidad de adaptación a cambios repentinos en el mercado</i>	58

Lista de figuras

Figura 1 . Edad	30
Figura 2. <i>Genero</i>	31
Figura 3. <i>Nivel Educativo</i>	32
Figura 4. <i>Sector de la empresa</i>	33
Figura 5. <i>Tamaño de la empresa (número de empleados)</i>	35
Figura 6. <i>Nuevas oportunidades de negocio (escala de Likert)</i>	37
Figura 7. <i>Nuevas habilidades y conocimientos (escala de Likert)</i>	38
Figura 8. <i>Implementación de nuevas ideas y tecnologías (escala de Likert)</i>	39
Figura 9. <i>Optimización eficiente de los recursos disponibles (escala de Likert)</i>	41
Figura 10. <i>Mantenimiento de procesos bien establecidos y eficientes (escala de Likert)</i>	42
Figura 11. <i>Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales (escala de Likert)</i> .	43
Figura 12. <i>Porcentaje de tiempo dedicado a exploración vs. explotación</i>	44
Figura 13. <i>Desempeño en crecimiento de ingresos</i>	46
Figura 14. <i>Desempeño en rentabilidad</i>	47
Figura 15. <i>desempeño en participación en el mercado</i>	49
Figura 16. <i>Factores que contribuyen al desempeño empresarial.</i>	50
Figura 17. <i>Impacto percibido de las capacidades ambidiestras</i>	51
Figura 18. <i>Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos</i>	53
Figura 19. <i>Importancia de la innovación para el éxito a largo plazo</i>	55
Figura 20. <i>Número de nuevas oportunidades de negocio exploradas en el último año</i>	56
Figura 21. <i>Efectividad de las medidas actuales de optimización de recursos</i>	57
Figura 22. <i>Capacidad de adaptación a cambios repentinos en el mercado</i>	59

Lista de anexos

Anexo 1. <i>Instrumento usado para la recolección de datos</i>	72
--	----

Resumen

El presente estudio analiza las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas (pymes) de Ibagué, Tolima, con el propósito de identificar cómo los gerentes equilibran prácticas de exploración (orientadas a la innovación y búsqueda de nuevas oportunidades) con las prácticas de explotación enfocadas en la eficiencia, optimización de recursos y mejora continua. La investigación adoptó un enfoque mixto, en el que se aplicaron 40 encuestas estructuradas a directivos de pymes para evaluar dimensiones demográficas, capacidades ambidiestras, desempeño organizacional y adaptabilidad estratégica. Los resultados muestran una presencia significativa de prácticas asociadas a la innovación, el aprendizaje continuo y la implementación de nuevas ideas, así como una sólida orientación hacia la eficiencia operativa. Sin embargo, la mayoría de los gerentes concentra su tiempo en niveles moderados de exploración, lo que evidencia un equilibrio aún inclinado hacia la estabilidad operativa. Las empresas reportan desempeños mayormente estables o con incrementos leves en ingresos, rentabilidad y participación en el mercado, y reconocen la importancia de la innovación para el éxito a largo plazo. En resumen, las pymes de Ibagué presentan un nivel favorable de ambidestreza gerencial, aunque aún existen oportunidades de fortalecimiento para integrar de manera más equilibrada los procesos de exploración y explotación, mejorar la adaptabilidad y consolidar estrategias que potencien su competitividad y sostenibilidad.

Palabras clave: Ambidestreza gerencial; pymes; exploración; Explotación; innovación; adaptabilidad estratégica; desempeño organizacional.

Abstract

This study analyzes managerial ambidexterity capabilities in small and medium-sized enterprises in Ibagué, Tolima, with the aim of identifying how managers balance exploratory practices (oriented towards innovation and the search for new opportunities) with exploitative practices focused on efficiency, resource optimization, and continuous improvement. The research adopted a mixed-methods approach, in which 40 structured surveys were administered to SME managers to assess demographic dimensions, ambidextrous capabilities, organizational performance, and strategic adaptability. The results show a significant presence of practices associated with innovation, continuous learning, and the implementation of new ideas, as well as a strong orientation towards operational efficiency. However, most managers concentrate their time on moderate levels of exploration, which demonstrates a balance still leaning towards operational stability. The companies report mostly stable performance or slight increases in revenue, profitability, and market share, and recognize the importance of innovation for long-term success. In conclusion, SMEs in Ibagué show a favorable level of managerial ambidexterity, although there are still opportunities for strengthening to integrate exploration and exploitation processes in a more balanced way, improve adaptability and consolidate strategies that enhance their competitiveness and sustainability.

Keywords: Managerial ambidexterity; SMEs; Exploration; Exploitation; Innovation; Strategic adaptability; Organizational performance.

INTRODUCCIÓN

En el actual ambiente de negocios dinámico y competitivo, las pequeñas y medianas empresas (pymes) se topan con retos singulares que demandan una administración ágil y adaptable. La capacidad de los directivos para manejar simultáneamente acciones de exploración e innovación, junto con las de explotación y eficiencia operativa, conocida como ambidestreza gerencial, se ha vuelto fundamental para la supervivencia y el éxito continuo de estas organizaciones.

Este estudio se enfoca en examinar las habilidades de ambidestreza en la gestión en pequeñas y medianas empresas de Ibagué, Tolima. Por lo tanto, la pregunta clave del proceso es: ¿Qué habilidades de liderazgo tienen los directivos de pequeñas y medianas empresas en el sector que se está estudiando?

Para llevar a cabo este estudio, se empleará un enfoque mixto que fusionará encuestas cuantitativas con entrevistas cualitativas a directivos de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima. Los resultados de esta investigación ofrecerán una perspectiva completa acerca de cómo las compañías del sector pueden potenciar habilidades de liderazgo gerencial y utilizarlas para alcanzar un desarrollo sostenible y competitivo.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las ciencias de la administración, también denominadas ciencias de la gestión comprenden una variedad de disciplinas y métodos teóricos y prácticos orientados a mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Las áreas clave de trabajo abarcan el análisis de la ventaja competitiva, la mejora del rendimiento y la búsqueda de sostenibilidad a largo plazo. Cada una de estas áreas trata temas esenciales para el triunfo y la continuidad de las empresas en un contexto mundial competitivo y en permanente evolución.

Varios expertos en el área han llevado a cabo investigaciones para ayudar a que la organización consiga los elementos mencionados. Entre estos destacan Porter (1985, 1987, 1990 y 1997), Peteraf (1993), Mintzberg (1987), Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. Prahalad, CK., junto a Hamel, G. (1990), Olavarrieta, S., Oliver, C. (1997) y Friedmann, R. (2008).

Un concepto que ha aparecido en los últimos años y se considera clave para lograr un mejor rendimiento es la ambidestreza organizacional. Esto se define como la capacidad de las empresas para llevar a cabo acciones de exploración y explotación. Estos conceptos poseen importancia gerencial y necesitan entendimiento y profundización para ser impulsados y producidos en el ámbito práctico.

En el contexto colombiano, la investigación sobre la ambidestreza organizacional y, particularmente, la ambidestreza gerencial, es todavía limitada, lo que indica una considerable oportunidad para el avance de investigaciones académicas y aplicadas en este ámbito. La economía de Colombia, distinguida por su dinamismo y la mayor presencia de pequeñas y medianas empresas (pymes), ofrece un ambiente favorable para examinar cómo la ambidestreza puede afectar la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Con base en lo anterior, el caso de Ibagué genera un especial interés para incluir en el estudio sugerido, ya que se requiere determinar si las pequeñas y medianas empresas de esta ciudad poseen la habilidad para sostener el negocio existente y la para innovar, debido a que ha habido una reducción de un 39% en las medianas empresas y un 23% para las pequeñas empresas respecto al año 2019 comparado con el año 2022, cifras proporcionadas por el boletín

de análisis competitivo empresarial de Ibagué, de la Secretaría de Planeación de la Alcaldía Municipal de Ibagué.

Basándonos en las razones presentadas, surge la siguiente interrogante de investigación:
¿Qué habilidades profesionales tienen los directivos de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima?

1.1 Pregunta de investigación

¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima?

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Examinar las habilidades de ambidestreza en los administradores de empresas de pequeña y mediana escala en Ibagué, Tolima.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un inventario y clasificar las competencias de ambidestreza gerencial.
- Evaluar las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas de Ibagué, Tolima.
- Sugerir planes de formación gerencial orientados a promover y desarrollar la habilidad ambidiestra en Ibagué, Tolima.

1.3 Justificación de la investigación

Esta investigación se presenta frente a las deficiencias identificadas en la administración de numerosas pequeñas y medianas empresas, que pueden provocar su estancamiento, disminución de su competitividad o incluso su clausura definitiva. Estas falencias, si no se atienden oportunamente, ponen en riesgo la viabilidad de los negocios, particularmente en una época marcada por progresos tecnológicos y variaciones constantes en el contexto económico. Por esto, se recomienda estudiar las habilidades de ambidestreza gerencial, que se definen como la capacidad de mantener y mejorar procesos existentes (explotación) mientras se fomenta la innovación (exploración). Esto es importante para el éxito de las organizaciones en los métodos de gestión actuales.

Para abordar este problema, se establecen metas generales y específicas que sean medibles, alcanzables y claras. Estas metas tienen el objetivo de identificar las habilidades de gestión que ya existen, evaluar la situación actual y proponer estrategias para mejorar. Estas metas posibilitarán la utilización de instrumentos del método científico, herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial y tácticas como la formación del equipo humano, promoviendo un trabajo de gestión más ordenado y eficaz. Al potenciar la administración interna, las compañías tendrán la capacidad de proporcionar servicios de superior calidad, optimizar su rendimiento y potenciar su competitividad en el mercado. Esto tiene un impacto positivo no solo en la compañía y su equipo, sino también en sus usuarios y la comunidad corporativa en su totalidad.

Las ventajas del proyecto llegan a diferentes grados. Las compañías involucradas recibirán evaluaciones y sugerencias prácticas para optimizar su desempeño; la comunidad se beneficiará con entidades más robustas que creen puestos de trabajo y crecimiento económico. En su papel de investigadores, los alumnos desarrollarán habilidades en evaluación organizacional, liderazgo y aplicación de tecnologías, preparándose para actuar en contextos reales. Este estudio también fortalece la presencia académica de UNIMINUTO Virtual y sus programas de especialización y posgrado. Esto se logra al generar conocimiento práctico y formar profesionales que estén preparados para afrontar los desafíos actuales en el mundo empresarial, utilizando un enfoque moderno, científico y estratégico.

2 MARCO DE REFERENCIA

A continuación, se presenta un análisis dividido en dos componentes esenciales: el marco de antecedentes y el marco teórico. El marco de antecedentes revisa los estudios previos y desarrollos relacionados con el tema de investigación, permitiendo comprender la evolución del conocimiento en el área. Al mismo tiempo, el marco teórico proporciona las ideas y teorías que ayudarán a analizar e interpretar los datos, y se discuten los modelos y conceptos más relevantes que se usarán en el estudio.

2.1 Marco de antecedentes

Para estructurar el marco de antecedentes, se llevó a cabo una revisión bibliográfica sistemática bajo los siguientes criterios:

- Palabras clave utilizadas: ambidestreza organizacional, ambidestreza gerencial, capacidades dinámicas, PYMES, liderazgo ambidiestro.
- Bases de datos consultadas: ResearchGate.
- Idioma de búsqueda: español e inglés.
- Rango temporal: Publicaciones entre 2014 y 2025.
- Criterios de inclusión: Estudios académicos revisados por pares con enfoques aplicables a empresas de menor tamaño y medianas, principalmente en contextos latinoamericanos o con estudios comparativos relevantes.

Esta estrategia permitió identificar estudios actuales y pertinentes que proporcionan el sustento conceptual y empírico del presente proyecto. Las recientes investigaciones acerca de la ambidestreza organizacional y las habilidades dinámicas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) han ganado importancia en un entorno corporativo marcado por una elevada competitividad, incertidumbre y una constante demanda de innovación. Varios escritores han abordado este fenómeno desde diferentes enfoques teóricos y métodos, con el objetivo común de entender cómo las pymes pueden equilibrar de forma efectiva la búsqueda de nuevas oportunidades y el uso de sus recursos actuales para mejorar su rendimiento, capacidad de adaptación y supervivencia. En este contexto, estudios como los realizados por Consuelo Dolz et

al. (2014), Tufiño (2022), Cohen y Mantulak (2024), Lastre Sierra y Ruiz Molina (2024), Cristina Aragón-Amonarriz et al. (2024), Chakma y Dhir (2023) y García Vidal et al. (2020) son ejemplos de trabajos que proporcionan una visión completa de los elementos que inciden en la ambidestreza organizacional. Estos estudios resaltan aspectos estructurales, estratégicos, comportamentales y contextuales que determinan su implementación y resultados en el entorno pyme.

Tabla 1. *Relación de trabajos sobre ambidestreza gerencial en los últimos 10 años.*

No.	Autor(es)	Nombre del artículo o de la publicación	Año de publicación	Nombre de la revista y volumen	Resumen
1	Consuelo Dolz, Vicente Safón, María Iborra, Angels Dasí	Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las pymes	2014	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 24 (53)	El objetivo de este trabajo es analizar algunos de los antecedentes de la ambidestreza organizativa en las pequeñas y medianas empresas (pymes). La ambidextria es una capacidad dinámica que permite a las empresas obtener un elevado nivel de desempeño en situaciones que requieren alinearse con el entorno. En el trabajo se defiende que la ambidestreza tiene un componente estructural que la hace depender de los niveles previos de ambidestreza, pero que también tiene como antecedente las opciones de estrategia corporativa de la empresa. Se sugiere que el uso de crecimiento externo por parte de las empresas, a través de fusiones y adquisiciones, así como acuerdos de cooperación, puede ayudar a entender el nivel y el equilibrio de ambidestreza en las pymes. Esta hipótesis se confirma en el estudio empírico llevado a cabo.
2	Rodolfo Saul Cohen, Mario José Mantulak	Las capacidades dinámicas en las pymes: revisión de la literatura	2024	Revista de la Facultad de Ciencias Económicas	En el actual entorno empresarial, caracterizado por su creciente competitividad, dinamismo y entornos complejos, las pymes enfrentan desafíos constantes para mantenerse en el mercado. La comprensión de las capacidades dinámicas se ha convertido en un marco teórico invaluable para analizar cómo las pymes pueden adaptarse y prosperar en contextos cambiantes. El propósito de esta investigación fue llevar a cabo una revisión bibliográfica de la producción científica relacionada con las capacidades dinámicas y la innovación en las pymes en diversos sectores. La metodología aplicada incluyó una revisión bibliográfica de estudios que abordan el desarrollo de capacidades dinámicas, en el contexto de las pymes. Se realizaron búsquedas en bases de datos académicas, seleccionando investigaciones

					relevantes y extrayendo información para su análisis y síntesis. Los resultados destacan la importancia de considerar las capacidades dinámicas como elementos fundamentales en la gestión de la innovación en las pymes. Se sugiere que las pymes deben considerar el desarrollo y la aplicación efectiva de capacidades dinámicas como parte integral de sus estrategias empresariales. En términos de futuras investigaciones, se resalta la importancia de traducir estas capacidades dinámicas en prácticas empresariales efectivas, que les permitan adaptarse y aprovechar oportunidades en un entorno empresarial cambiante y altamente competitivo.
3	Brenda Tufiño	Estudio sobre la ambidestreza organizacional, periodo 2009–2023: Un análisis bibliométrico en Scimat.	2022	Investigación y desarrollo	Este libro es el resultado del proyecto de investigación “Co-exploración, ambidestreza organizacional y sus efectos sobre el desempeño”, producto de la colaboración entre la Universidad del Valle (Colombia) y el Centro Nacional de Asistencia Técnica a la Industria – ASTIN del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En el libro, el lector podrá encontrar una mirada sobre los diferentes ámbitos en los cuales la capacidad de innovar de las empresas, reflejada en el concepto de ambidestreza organizacional, puede potenciarse a partir de las relaciones de colaboración para la innovación con otras organizaciones. La ambidestreza organizacional es un término que ha logrado captar el interés de científicos y profesionales en los últimos años, ofreciendo una solución al denominado “dilema del innovador” planteado por Christensen (1997), en el cual las empresas deben decidir sobre destinar recursos para la explotación del conocimiento existente dominado por la empresa o, por otro lado, para la exploración de conocimiento nuevo. Focalizarse en la explotación puede llevar a las empresas a la trampa del éxito, haciéndolas perder de vista los cambios de su entorno y conduciéndolas a la obsolescencia en el largo plazo. Por su parte, concentrarse exclusivamente en la exploración puede llevar a las empresas a dispersar sus esfuerzos en iniciativas que no se traducen en desempeño y ponerlas en el camino de la trampa de fracaso, lo cual puede conllevar la bancarrota en el corto plazo. A este respecto, la ambidestreza organizacional ofrece un camino intermedio en el cual se propone un balance entre la explotación y la exploración. De este modo, este libro ofrece alternativas frente al dilema del innovador, analizando el rol que pueden desempeñar variables facilitadoras de los efectos de la ambidestreza organizacional sobre el desempeño de las organizaciones. En este caso particular, se analiza el rol que puede desempeñar la capacidad de absorción de las organizaciones, traducida como la

					capacidad de aprendizaje para adquirir, asimilar, transformar y aplicar comercialmente lo que se aprende, combinando <i>Notas</i> internas y externas de conocimiento. Por otro lado, se analiza el rol que puede desempeñar la capacidad de alianzas de las organizaciones en las colaboraciones interorganizacionales. Asimismo, los efectos que puede traer la combinación simultánea de estrategias de innovación organizacionales e interorganizacionales. Adicionalmente, se analiza el rol que juegan los tipos de gobierno contractual e informal en los proyectos de innovación de carácter interorganizacional. De esta forma, se contribuye con dar respuestas e implicaciones prácticas para la gerencia encargada de la gestión de la innovación, en el contexto de las relaciones de colaboración interorganizacional.
4	GARCÍA VIDAL, SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Alexander; PÉREZ CAMPDESUÑER, Reyner; MARTÍNEZ VIVAR, Rodobaldo; PANCORBO SANDOVAL, José A.; MERIZALDE PAREDES, Jaime R.	Ambidestreza emprendedora en pymes ecuatorianas: Análisis del comportamiento de los propietarios-gerentes	2020	Revista Espacios	El artículo explora el comportamiento ambidiestro de los emprendedores y el impacto que la exploración y la explotación tienen en el desempeño de las pymes. Con base en una muestra de 774 propietarios ecuatorianos, se encontró evidencia de que aquellos negocios liderados por personas con comportamiento ambidiestro o que se inclinan a la exploración tienden a crecer, favorecen un mejor desempeño de sus pymes, y este comportamiento está relacionado con personas con altos niveles de educación y personalidad tipo B.
5	Hassir Lastre Sierra, Ruiz Molina Antonio	Gestión estratégica potenciada: El papel de la ambidestreza organizacional	2024	Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar	Este trabajo aborda la imperativa necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los cambios rápidos y constantes del entorno, subrayando la importancia de la ambidestreza organizacional en la gestión estratégica. Además, se profundiza en cómo las organizaciones pueden equilibrar la explotación de sus modelos de negocio actuales con la exploración de nuevas oportunidades, destacando a la ambidestreza organizacional como un enfoque vital. A través de un análisis documental riguroso en la base de datos de Web of Science, se revelan diversas estrategias para alcanzar la ambidestreza, enfatizando la necesidad de alinear la estrategia organizacional con su estructura. Con este trabajo resalta cómo esta alineación es importante para gestionar los conflictos inherentes a la implementación de actividades duales, contribuyendo significativamente al estado del arte en la materia.

6	Cristina Aragón-Amonarriz Cristina Iturrioz-Landart Henar Alcalde-Heras	Cómo evolucionar hacia la ambidestreza organizacional: Lecciones de las pymes vascas en contextos de innovación basada en el cliente	2024	Revista Ekonomiaz N.º 105, 1.º semestre 2024	Los contextos de innovación basada en el cliente (CBI) pueden facilitar la transición de la explotación a la exploración en las pymes para evolucionar hacia la ambidestreza organizacional. Sin embargo, la transición hacia la ambidestreza no es sencilla y los directivos se enfrentan a diferentes tensiones en cuanto al equilibrio entre los procesos exploratorios y explotadores. El artículo presenta una investigación inductiva, basada en el análisis en profundidad de cuatro pymes vascas innovadoras que han desarrollado una estrategia de ambidestreza organizacional en contextos de CBI. En este intento, en primer lugar, contribuimos a la teoría identificando los riesgos específicos asociados a la transición hacia la ambidestreza en las pymes. En segundo lugar, proporcionamos un estudio cualitativo para comprender cómo se puede realizar con éxito la transición de la explotación a la ambidestreza y, por último, proponemos algunas lecciones para ayudar a las pymes en este período de transición.
7	Rubina Chakma, Sanjay Dhir	Explorando los determinantes de la ambidestreza en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYME): Una revisión metaanalítica	2023	Cambridge University Press	Décadas de investigación sobre ambidestreza han recibido gran atención académica en diversas áreas de investigación, como marketing, aprendizaje organizacional, gestión de la innovación, gestión de la cadena de suministro, estrategia y emprendimiento. Sin embargo, se ha observado que estudios anteriores no ofrecen una evaluación cuantitativa de los determinantes de la ambidestreza aplicables a las PYME. En respuesta, este estudio intenta abordar esta deficiencia proporcionando una lista exhaustiva de ocho determinantes significativamente relacionados con la ambidestreza en las PYME. Se empleó un procedimiento meta analítico de efectos aleatorios para examinar la magnitud del efecto combinado de cada determinante. El análisis se basó en 37 publicaciones empíricas de 2004 a 2021, que incluyeron 8422 observaciones de PYME y 48 correlaciones. Los hallazgos del metaanálisis revelaron que todos los determinantes considerados, como la gestión del conocimiento, la orientación empresarial, la formalización, la orientación al mercado, la creación de redes, la capacidad tecnológica, el contexto organizacional y el dinamismo ambiental, son heterogéneos y todos ejercen un impacto positivo significativo en la ambidestreza.
8	Consuelo Dolz, María Iborra, Vicente Safón	Mejorar la probabilidad de supervivencia de las PYME durante las	2020	BRQ Business Research Quarterly	En el contexto de una crisis económica y financiera caracterizada por la escasa munificencia y la alta incertidumbre, examinamos el papel de la ambidestreza organizacional en la supervivencia de

		crisis financieras y económicas: la importancia de las TMT y la propiedad familiar para la ambidestreza.			las pymes, así como las características de TMT y propiedad que influyen en dicha ambidestreza. Nuestro análisis de las pymes manufactureras españolas en el contexto de una crisis económica internacional sugiere que: (1) la supervivencia de la empresa se asocia con la ambidestreza; (2) la diversidad en la tenencia de TMT mejora la ambidestreza de la empresa; y (3) existe un efecto negativo entre la propiedad familiar y la ambidestreza, pero (4) existe un efecto positivo entre la propiedad familiar Este estudio contribuye a nuestra comprensión de los antecedentes de la ambidestreza en las pymes al proporcionar un modelo teórico que combina los argumentos de la teoría de las altas esferas con los de la investigación sobre empresas familiares, ofreciendo una visión ampliada de las élites corporativas en las pymes. Nuestra investigación destaca y respalda la superioridad de la ambidestreza para la supervivencia ante restricciones externas (crisis) e internas (pymes).
--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia (2025).

Lo que más me impresionó de las investigaciones examinadas fue la fusión de diversas visiones disciplinarias, tales como la administración de la innovación, el comportamiento organizacional y la estrategia de negocios, al examinar la ambigüedad organizacional. Es particularmente fascinante que diversas investigaciones coincidan en indicar que la habilidad para adaptarse y aprender de manera constante es fundamental para la supervivencia y triunfo de las pymes, especialmente en contextos de turbulencia. Dentro de todas las investigaciones, creo que la investigación meta-analítica de Chakma y Dhir (2023) es la más destacada, dado que proporciona sólidas pruebas empíricas basadas en 37 investigaciones y más de 8.000 observaciones, lo que brinda un fundamento sólido para reconocer los factores principales de la ambidestreza. El estudio más reciente es el de Cristina Aragón-Amonarriz et al. (2024), que muestra descubrimientos novedosos acerca de la transición hacia la ambidestreza en pymes innovadoras del País Vasco. Por otro lado, el trabajo más antiguo es de Dolz et al. (2014), que establecieron fundamentos significativos acerca de los antecedentes estructurales y estratégicos de la ambidestreza. En resumen, estas investigaciones proporcionan una perspectiva profunda y diversa del fenómeno. Subrayan la relevancia de elementos como la cooperación entre organizaciones, la propiedad familiar, la administración del conocimiento y el perfil del equipo

de dirección como factores esenciales en el fomento de habilidades dinámicas y entusiastas en las pymes.

2.2 Marco teórico

La ambidestreza en una empresa significa que puede manejar al mismo tiempo dos cosas opuestas: aprovechar lo que ya hace bien y buscar nuevas oportunidades. Esta dualidad permite a las empresas mantener su competitividad a largo plazo al equilibrar la eficiencia operativa con la innovación estratégica. Tufiño (2025), en análisis bibliométrico, destaca que el estudio de la ambidestreza ha evolucionado como una categoría central para comprender el comportamiento organizacional en situaciones variables, reforzando su utilidad tanto en grandes empresas como en PYMES. La ambidestreza implica, por lo tanto, una integración de competencias que, más que dividir funciones, busca articular sinergias entre rutinas consolidadas y capacidades emergentes (Aragón-Amonarriz et al., 2024).

La ambidestreza gerencial, que es una forma de liderazgo ambidiestro, es la habilidad de los líderes para promover, coordinar y mantener un balance entre la explotación y la exploración en sus procesos. García Vidal Sánchez Rodríguez et al. (2020): En el contexto de las pymes ecuatorianas, los líderes gerenciales que practican una gestión ambidiestra son más propensos a fomentar una cultura de innovación sin sacrificar la eficiencia operativa, lo que genera una mayor sostenibilidad de negocio. Chakma y Dhir (2024) refuerzan esta perspectiva, indicando que variables como la orientación estratégica, el estilo de liderazgo y el alineamiento interno aportan significativamente en la capacidad de los directivos para gestionar tensiones entre estabilidad y cambio. Por tanto, la ambidestreza gerencial no solo implica habilidades técnicas, sino también competencias relacionales y cognitivas.

En este enfoque estratégico se articula la capacidad organizacional como el conjunto de recursos, procesos, habilidades y conocimientos que la organización posee y moviliza para alcanzar sus objetivos, especialmente en situaciones de crisis. Sin embargo, para sostener la ambidestreza en el tiempo, estas capacidades deben transformarse en capacidades dinámicas, es decir, en la habilidad de reconfigurar constantemente los recursos en función de las demandas del entorno.

La explotación corresponde al conjunto de actividades orientadas a mejorar, refinar y ampliar las competencias ya adquiridas. Estas incluyen la estandarización de procesos, el control de calidad, la eficiencia operativa y la explotación de conocimientos previos (Dolz, C. et al., 2020). Por otro lado, la exploración implica actividades de búsqueda de nuevas oportunidades, desarrollo de productos, incursión en nuevos mercados y promoción de una cultura de innovación y aprendizaje (Hassir Lastre Sierra, 2025). Se llega a la conclusión de que mezclar la explotación y la exploración es clave, efectiva e importante para entender la ambidestreza organizacional y lograr los objetivos de un proyecto.

3 METODOLOGÍA

Analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima, requiere un diseño metodológico acorde con las aspiraciones pretendidas en esta investigación. A continuación, se procede a realizar la descripción del enfoque y alcance del presente estudio sobre ambidestreza gerencial.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Una investigación cualitativa es un enfoque metodológico utilizado para explorar y comprender fenómenos complejos a través de la recolección y análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y documentos. Se centra en obtener una comprensión profunda del comportamiento humano, las experiencias, las emociones y las interacciones sociales, permitiendo a los investigadores capturar matices y significados que no pueden ser cuantificados.

Este tipo de investigación es particularmente útil para generar teorías, identificar patrones y desarrollar una comprensión contextualizada de los temas estudiados. Acorde con esta descripción, analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima, es una investigación con enfoque cualitativo con un alcance exploratorio.

Una investigación cualitativa exploratoria es un tipo de investigación utilizada para obtener una comprensión inicial de un fenómeno cuando hay poca información disponible. Este enfoque es útil para identificar patrones, ideas y preguntas clave que pueden guiar estudios posteriores más detallados. En el caso de la presente investigación, el constructo principal está en relación con la ambidestreza y este ha sido poco abordado en Colombia; es por ello por lo que la presente investigación es exploratoria.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población.

El componente exploratorio de la presente investigación se asocia al segundo objetivo específico:

- Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima.

Con base en lo indicado, se define como muestra de la presente investigación: Gerentes de pequeñas y medianas empresas de Ibagué, Tolima.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra.

Se establece para la presente investigación un total de 40 encuestas a ser aplicadas a gerentes de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima.

3.3 Instrumento(s)

Para el proceso de recolección de datos que permitirá dar cumplimiento a los objetivos específicos de la presente investigación, se empleará un cuestionario estructurado, elaborado y administrado mediante la plataforma Microsoft Forms (ver Anexo 1). Este instrumento está compuesto por preguntas de selección múltiple con única respuesta y escalas tipo Likert, diseñadas para obtener datos precisos, estandarizados y cuantificables por parte de los participantes.

El cuestionario estructurado se selecciona debido a que presenta un formato uniforme y consistente en todas las preguntas, garantizando que cada encuestado reciba exactamente las mismas opciones de respuesta. Esto ayuda a reducir los sesgos, permite recoger información de manera uniforme y asegura que los datos sean comparables estadísticamente. Estos son aspectos clave en el enfoque metodológico cuantitativo que guía este estudio. Al ofrecer alternativas predefinidas de respuesta, el instrumento permite capturar información clara y procesable, coherente con la naturaleza descriptiva del análisis propuesto.

Asimismo, la elección de Microsoft Forms responde a su accesibilidad, facilidad de uso y capacidad para almacenar automáticamente las respuestas en una hoja de cálculo. Esto permitirá posteriormente exportar la información a Microsoft Excel para su organización, depuración, categorización y codificación, optimizando así el proceso de análisis estadístico descriptivo.

3.3.1 Dimensiones que mide el instrumento.

El cuestionario estructurado se organiza en cuatro dimensiones, cada una alineada con las variables centrales del estudio sobre ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas:

3.3.1.1 Dimensión 1: Datos demográficos y organizacionales.

Incluye preguntas relacionadas con las características personales y contextuales de los participantes:

- Edad
- Género
- Nivel educativo
- Sector económico
- Tamaño de la empresa
- Área funcional laboral
- Ciudad de ubicación

Esta dimensión permite caracterizar el perfil de los gerentes y contextualizar su entorno organizacional.

3.3.1.2 Dimensión 2: Capacidades ambidiestras (exploración y explotación).

Evalúa prácticas gerenciales orientadas a la innovación y al mejoramiento interno. Incluye aspectos como:

- Exploración de nuevas oportunidades
- Aprendizaje continuo
- Implementación de ideas innovadoras
- Adopción de nuevas tecnologías
- Optimización de recursos
- Mejora continua.
- Distribución del tiempo entre actividades de exploración y explotación

Esta dimensión refleja la ambidestreza gerencial.

3.3.1.3 Dimensión 3: Desempeño organizacional.

Recolecta percepciones sobre los resultados obtenidos por la empresa en términos de:

- Crecimiento de ingresos
- Rentabilidad
- Participación en el mercado
- Factores que han influido en el desempeño
- Impacto de la ambidestreza en los resultados

3.3.1.4 Dimensión 4: Adaptabilidad estratégica.

Evalúa la capacidad de la empresa para responder a los cambios del entorno, midiendo:

- Frecuencia de implementación de nuevas estrategias
- Importancia de la innovación
- Nuevas oportunidades exploradas
- Efectividad de la optimización
- Capacidad de adaptación
- Comentarios adicionales

3.3.2 Tipos de preguntas planteadas.

El instrumento incluye distintos tipos de preguntas según la dimensión evaluada:

3.3.2.1 Dimensión 1 (Datos demográficos y organizacionales).

- Preguntas de selección múltiple con única respuesta
- Preguntas abiertas (ej., ciudad).

3.3.2.2 Dimensión 2 (Capacidades ambidiestras).

- Escalas tipo Likert de 1 a 5
- Preguntas categóricas con rangos (porcentaje de tiempo exploración/explotación).

3.3.2.3 Dimensión 3 (Desempeño organizacional).

- Escalas tipo Likert
- Preguntas de selección múltiple con opción de varias respuestas
- Preguntas categóricas

3.3.2.4 Dimensión 4 (Adaptabilidad estratégica).

- Escalas tipo Likert
- Preguntas categóricas

- Pregunta abierta para comentarios.

3.4 Descripción de procedimientos

El instrumento de recolección de información se diseñó con el propósito de captar las percepciones, prácticas y experiencias de los gerentes de pequeñas y medianas empresas localizadas en la ciudad de Ibagué, Tolima. Su aplicación busca obtener insumos relevantes para el análisis de las dinámicas organizacionales que constituyen el eje central de esta investigación.

Con el fin de garantizar la accesibilidad y facilitar el proceso de respuesta, se optará por un formulario electrónico elaborado en una plataforma en línea. Se enviará directamente a los correos institucionales de los gerentes participantes para facilitar la respuesta. El uso de esta modalidad permitirá asegurar la autonomía, confidencialidad y comodidad de los encuestados, favoreciendo una mayor tasa de participación y la recolección eficiente de los datos.

Las respuestas obtenidas se almacenarán en un repositorio digital seguro, lo que permitirá su organización, sistematización y posterior procesamiento estadístico. En una etapa posterior, la información será organizada y clasificada. Esto será la base para escribir el capítulo donde se analizan e interpretan los resultados.

El instrumento será socializado y difundido a través del siguiente enlace:

<https://forms.office.com/r/M3a8qJWqUc>

3.5 Consideraciones éticas

3.5.1 Análisis de consideraciones éticas.

En la presente investigación, la aplicación de la encuesta estructurada a gerentes de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima, aborda varias consideraciones éticas para garantizar el respeto y la protección de los participantes. A continuación, se presentan las principales consideraciones éticas:

Consentimiento informado: Por favor, obtén el consentimiento informado de los gerentes encuestados, dejando claras las intenciones del estudio. Se les ha explicado el propósito de la

encuesta, cómo se utilizaron sus respuestas, y se les ha proporcionado la oportunidad de aceptar o rechazar la participación sin presiones.

Confidencialidad y anonimato: La información recopilada se ha manejado con confidencialidad. Los datos personales se han protegido y el instrumento se ha diseñado de tal forma que se garantice el anonimato.

Transparencia: El investigador ha sido transparente sobre quién está llevando a cabo la encuesta, quién la financia y cuál es su propósito. Los gerentes han conocido los beneficios y posibles riesgos asociados con su participación.

4 HIPÓTESIS

Una hipótesis es una afirmación que se presenta como una posible explicación o predicción sobre cómo están relacionadas ciertas variables en un fenómeno específico. Esta afirmación puede ser probada a través de investigaciones prácticas o exploratorias. Una hipótesis es una suposición fundamentada que los investigadores buscan validar o refutar a través de un proceso sistemático de investigación.

En esta investigación, especialmente al definir las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima, se ha planteado la siguiente hipótesis:

El 10% de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima, tienen altas habilidades ambidiestras, lo que significa que pueden buscar nuevas oportunidades y utilizar bien los recursos que ya tienen. Estos gerentes informan un notable aumento en el rendimiento de sus organizaciones en comparación con los que no tienen estas habilidades.

5 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos se realizó a partir de las preguntas del cuestionario aplicadas a los gerentes y directivos participantes, organizadas según su finalidad dentro del estudio. Las Preguntas 1 a 6 se utilizaron para la caracterización descriptiva de la población encuestada; las Preguntas 7, 8 y 9 permitieron evaluar las capacidades de exploración y explotación relacionadas con el Objetivo Específico 1; las Preguntas 10, 11, 12, 13 y 14 se emplearon para analizar la influencia de dichas capacidades en el desempeño empresarial, respondiendo al Objetivo Específico 2; y las Preguntas 15, 16, 17, 18 y 19 se utilizaron para examinar las capacidades estratégicas complementarias asociadas al Objetivo Específico 3. A continuación, se presentan los resultados obtenidos para cada grupo de preguntas. Datos demográficos y organizacionales

La primera parte del cuestionario recopiló información básica sobre los participantes y el contexto en el que desarrollan su labor. Estos datos incluyen:

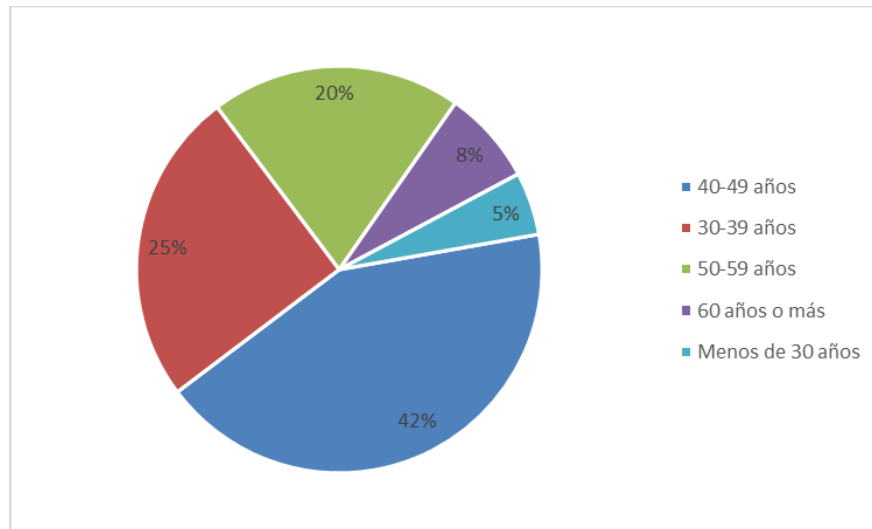
- **Pregunta 1: Edad**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, ofreciendo los siguientes rangos de edad: Menos de 30 años, 30-39 años, 40-49 años, 50-59 años y 60 años o más. Su finalidad es caracterizar el perfil etario de los gerentes y directivos participantes como parte de la descripción general de la población encuestada.

Tabla 2. *Edad*

Edad:	Frecuencia	Porcentaje
40-49 años	17	42,5 %
30-39 años	10	25,0 %
50-59 años	8	20,0 %
60 años o más	3	7,5%
Menos de 30 años	2	5,0 %
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025).

Figura 1 . Edad

Nota: Elaboración propia (2025).

Se identifica que el grupo predominante corresponde a participantes entre 40 y 49 años, quienes representan el 42.5 % del total encuestado. Este segmento es seguido por el rango de 30 a 39 años, con un 25 % de la muestra. Por su parte, los directivos entre 50 y 59 años constituyen el 20 %, mientras que los grupos extremos presentan porcentajes menores: el 7.5 % corresponde a personas de 60 años o más, y el 5 % a participantes menores de 30 años. Este comportamiento refleja que la gestión de las pymes en Ibagué se concentra principalmente en líderes con trayectorias profesionales intermedias, lo cual puede estar asociado con una mayor estabilidad y experiencia en la toma de decisiones operativas y estratégicas.

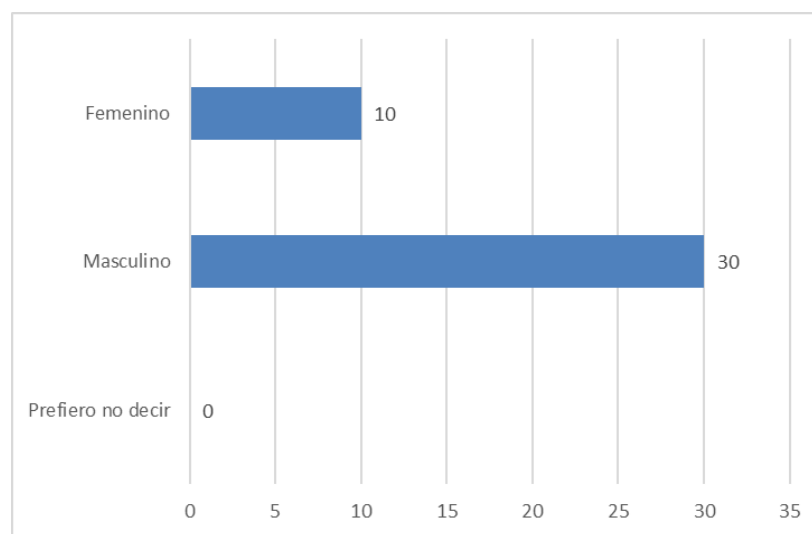
- **Pregunta 2. Género**

Esta pregunta fue diseñada como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Masculino, Femenino y Prefiero no decir. Su objetivo es identificar la distribución por género de los participantes como parte de la caracterización descriptiva de la población encuestada.

Tabla 3. *Genero*

Género:	Frecuencia	Porcentaje
Prefiero no decir	0	0
Masculino	30	75%
Femenino	10	25%
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 2. *Genero*

Nota: Elaboración propia (2025)

Del total de participantes, 30 personas se identificaron como masculinas, mientras que 10 personas correspondieron al género femenino. La categoría “Prefiero no decir” no registró respuestas. En conjunto, estos datos indican que el 75 % de los gerentes encuestados son hombres y el 25 % son mujeres. Esta distribución evidencia que los cargos directivos en las pymes encuestadas continúan mostrando una marcada brecha de género, donde los hombres predominan en posiciones de liderazgo empresarial.

- **Pregunta 3. Nivel educativo**

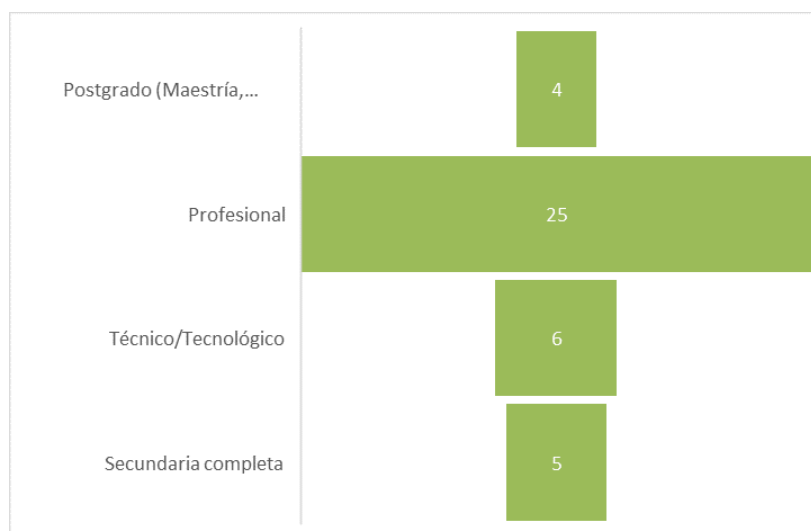
Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, ofreciendo las opciones: Secundaria completa, Técnico/Tecnológico, Profesional y Postgrado (Maestría, Doctorado). Su propósito es identificar el nivel de formación académica de los gerentes y directivos encuestados como parte de la caracterización general de la población participante.

Tabla 4. *Nivel educativo*

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Postgrado (maestría, doctorado)	4	10%
Profesional	25	62,5%
Técnico/tecnológico	6	15%
Secundaria completa	5	12,5%
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 3. *Nivel Educativo*



Nota: Elaboración propia (2025)

En relación con el nivel educativo, la mayoría de los participantes cuenta con formación profesional, registrando 25 respuestas en esta categoría. Le siguen quienes poseen formación técnica o tecnológica, con 6 participantes, y aquellos con secundaria completa, con 5 respuestas.

Finalmente, 4 participantes reportaron tener estudios de posgrado (maestría o doctorado). Este nivel de formación sugiere que los directivos cuentan con bases académicas suficientes para adoptar prácticas modernas de gestión, lo que influye en la capacidad de aprendizaje organizacional y toma de decisiones estratégicas.

- **Pregunta 4. Sector de la empresa**

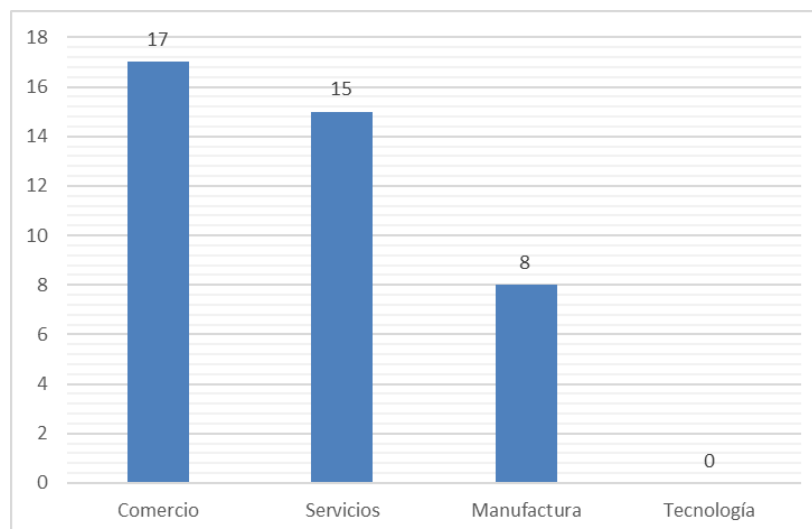
Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, ofreciendo las opciones: Manufactura, Servicios, Comercio y Tecnología. Su propósito es identificar el sector económico al que pertenece cada empresa encuestada, permitiendo caracterizar la composición sectorial de la muestra.

Tabla 5. Sector de la empresa

Sector de la empresa:	Frecuencia	Porcentaje
Comercio	17	42,5 %
Servicios	15	37,5 %
Manufactura	8	20%
Tecnología	0	0
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 4. Sector de la empresa



Nota: Elaboración propia (2025).

En cuanto al sector económico al que pertenecen las empresas encuestadas, se observa una mayor participación del sector comercio, con 17 empresas representadas. Le sigue el sector servicios, con 15 respuestas, constituyendo el segundo grupo más relevante dentro de la muestra. Por su parte, el sector manufactura registra 8 participantes, mientras que el sector tecnología no obtuvo respuestas. Esta composición sectorial muestra cómo es la estructura de negocios en Ibagué. Esto es importante al analizar la ambidestreza, ya que los sectores tradicionales suelen innovar a un ritmo más lento que las industrias tecnológicas.

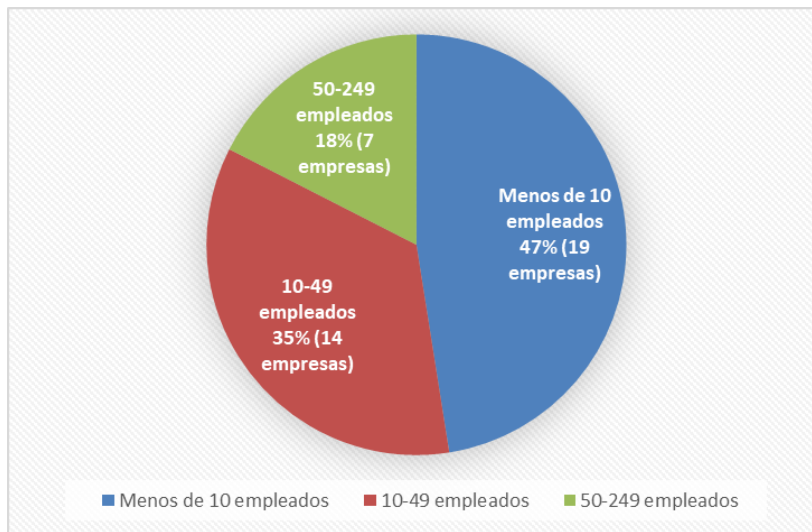
- **Pregunta 5. Tamaño de la empresa (número de empleados)**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones: Menos de 10 empleados, 10-49 empleados y 50-249 empleados. Su objetivo es identificar el tamaño de las empresas participantes según su número de trabajadores, como parte de la caracterización descriptiva de la población encuestada.

Tabla 6. *Tamaño de la empresa (número de empleados)*

Tamaño de la empresa (número de empleados)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10 empleados	19	47,5 %
10-49 empleados	14	35%
50-249 empleados	7	17,5 %
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 5. *Tamaño de la empresa (número de empleados)*

Nota: Elaboración propia (2025)

El tamaño de las empresas encuestadas muestra que la mayor proporción corresponde a organizaciones con menos de 10 empleados, representando el 47.5 % del total (19 empresas). Les siguen las empresas con 10 a 49 empleados, que conforman el 35 % de la muestra (14 empresas), mientras que las organizaciones con 50 a 249 empleados representan el 17.5 % (7 empresas). Esta distribución evidencia que la mayoría de los participantes provienen de micro y pequeñas empresas, con una participación menor de empresas medianas. Aunque la figura muestra los resultados según el número de empleados, es importante mencionar que, para este estudio, la clasificación del tamaño de las empresas se basó en la normativa colombiana actual, que define las categorías principalmente según los ingresos anuales por actividades ordinarias.

- **Pregunta 6. ¿En qué ciudad de Colombia se encuentra ubicado?**

Esta pregunta se elaboró como una pregunta abierta de respuesta corta; sin embargo, debido a que el estudio se aplicó exclusivamente en la ciudad de Ibagué, todas las respuestas coincidieron en esta misma ubicación. Por ello, la pregunta se mantiene solo como parte del diseño original del instrumento, pero no aporta variación dentro del análisis descriptivo.

5.1 Capacidades exploratorias y explotadoras

Este apartado comprende el análisis de las preguntas orientadas a evaluar las capacidades exploratorias y explotadoras presentes en las empresas encuestadas. Estas preguntas permiten identificar el grado en que las organizaciones buscan nuevas oportunidades, aprenden continuamente, implementan innovaciones y optimizan sus recursos internos. Su propósito es describir las prácticas asociadas a los componentes fundamentales de la ambidestreza organizacional, con el fin de dar respuesta al primer objetivo específico del estudio.

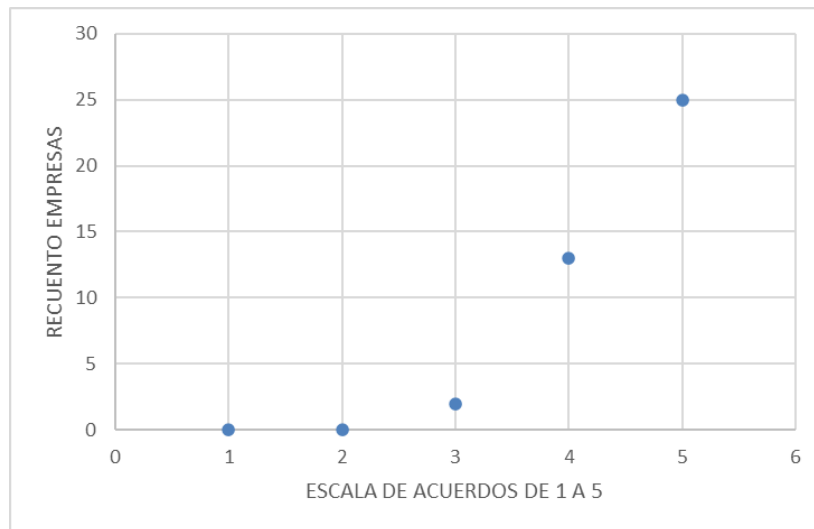
- **Pregunta 7.1. Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades.**

Esta pregunta se elaboró mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo”. Su finalidad es medir el grado en el que la empresa lleva a cabo acciones orientadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, constituyendo un indicador directo de sus capacidades exploratorias.

Tabla 7. *Nuevas oportunidades de negocio (escala de Likert)*

Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio.		
Escala de sí, totalmente de acuerdo-totalmente en desacuerdo.	Frecuencia	Porcentaje
5	25	62,5%
4	13	32,5 %
3	2	5%
2	0	0
1	0	0
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 6. *Nuevas oportunidades de negocio (escala de Likert)*

Nota: Elaboración propia (2025)

Los resultados evidencian que la mayoría de las empresas manifestó niveles altos de acuerdo respecto a la exploración de nuevas oportunidades. En total, 25 empresas seleccionaron el nivel 5, mientras que 13 empresas optaron por el nivel 4, reflejando una tendencia predominante hacia percepciones positivas frente a esta práctica. Por su parte, únicamente 2 empresas marcaron el nivel 3, y no se registraron respuestas en los niveles 1 o 2. Esto sugiere que la mayoría de los gerentes mantiene una visión proactiva frente al crecimiento y la innovación, un componente fundamental de la ambidestreza exploratoria.

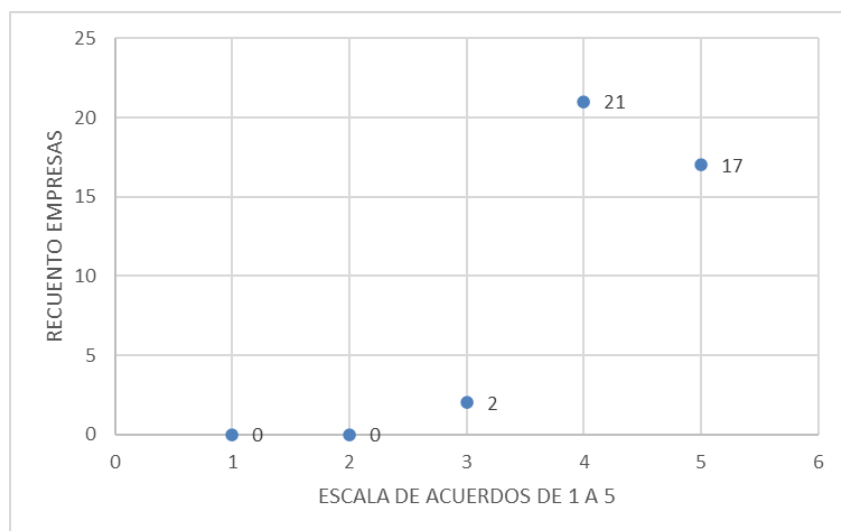
- **Pregunta 7.2. Mi equipo y yo estamos constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos.**

Esta pregunta fue diseñada utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos, en la cual 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 representa “Totalmente de acuerdo”. Su propósito es evaluar el nivel de aprendizaje continuo dentro de la organización como parte esencial de las prácticas exploratorias.

Tabla 8. *Nuevas habilidades y conocimientos (escala de Likert)*

Mi equipo y yo estamos constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos.		
ESCALA SI ESTÁ DE ACUERDO, DONDE SÍ ES 5 Y NO ES 1.	Frecuencia	Porcentaje
5	17	42,5 %
3	2	5%
4	21	52,5%
2	0	0
1	0	0
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 7. *Nuevas habilidades y conocimientos (escala de Likert)*

Nota: Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que la mayoría de los gerentes manifestó altos niveles de acuerdo con la afirmación relacionada con el aprendizaje continuo dentro de la empresa. En total, 21 empresas seleccionaron el nivel 4 y 17 eligieron el 5, lo que evidencia una fuerte tendencia hacia percepciones positivas sobre el desarrollo permanente de habilidades y conocimientos. Solo 2 empresas marcaron el valor 3, mientras que no se registraron respuestas en los niveles 1 y 2. Este comportamiento indica que las pymes fomentan el desarrollo continuo de habilidades, favoreciendo la adquisición de nuevos conocimientos y fortaleciendo la capacidad de adaptación organizacional.

- **Pregunta 7.3. Implementamos regularmente nuevas ideas y tecnologías en nuestra empresa.**

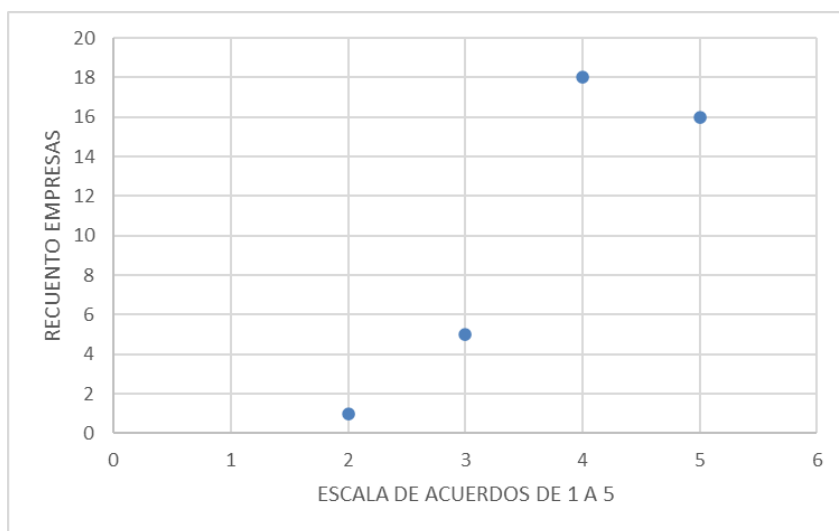
Esta pregunta se construyó mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo” y 5 equivale a “Totalmente de acuerdo”. Su objetivo es medir la frecuencia con la que la empresa introduce nuevas ideas y tecnologías, reflejando su nivel de innovación y exploración.

Tabla 9. Implementación de nuevas ideas y tecnologías (escala de Likert)

Implementamos regularmente nuevas ideas y tecnologías en nuestra empresa.		
ESCALA SI ESTÁ DE ACUERDO, DONDE SÍ ES 5 Y NO ES 1.	Frecuencia	Porcentaje
3	5	12,5%
4	18	45%
5	16	40%
2	1	2,5%
1	0	0
Total	40	100

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 8. Implementación de nuevas ideas y tecnologías (escala de Likert)



Nota: Elaboración propia (2025)

Se evidencia en que 18 empresas calificaron la afirmación con un nivel de acuerdo 4 y 16 empresas lo hicieron con un nivel 5. En contraste, solo 5 empresas seleccionaron el valor 3, y

únicamente 1 empresa eligió el nivel 2, sin registrarse respuestas en el nivel 1. Esto sugiere una cultura organizacional favorable hacia la innovación y la introducción de tecnologías, lo que fortalece los componentes exploratorios de la ambidestreza.

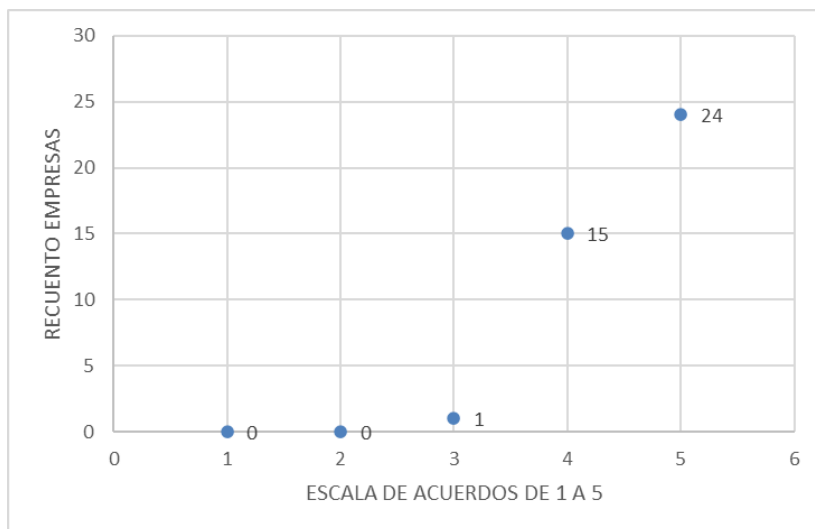
- **Pregunta 8.1. Mi empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles.**

Esta pregunta se elaboró mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo”. Su propósito es evaluar el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos internos de la empresa, constituyendo un indicador fundamental de las capacidades explotadoras dentro de la organización.

Tabla 10. *Optimización eficiente de los recursos disponibles (escala de Likert)*

Mi empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles.			
ESCALA SI ESTÁ DE ACUERDO, DONDE SÍ ES 5 Y NO ES 1.	Frecuencia	Porcentaje	
4	15	37,5 %	
5	24	60%	
3	1	2,5%	
2	0	0	
1	0	0	
Total	40	100%	

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 9. Optimización eficiente de los recursos disponibles (escala de Likert)

Nota: Elaboración propia (2025)

En total, 24 empresas seleccionaron el nivel 5, mientras que 15 eligieron el 4, conformando así la mayoría de las respuestas. Únicamente 1 empresa marcó el nivel 3, y no se registraron respuestas en los niveles 1 o 2. Este resultado muestra una buena práctica de eficiencia operativa, que es esencial para la ambidestreza explotadora y muy importante para la sostenibilidad de la empresa.

- **Pregunta 8.2. Mantenemos procesos bien establecidos y eficientes.**

Esta pregunta se elaboró mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo”. Su finalidad es evaluar el grado en que la empresa cuenta con procesos internos estructurados y eficientes, representando un componente clave de las capacidades explotadoras.

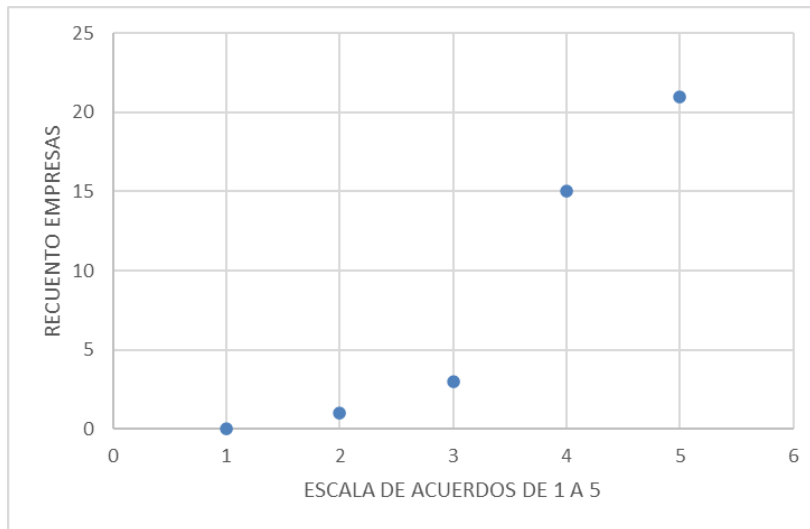
Tabla 11. Mantenimiento de procesos bien establecidos y eficientes (escala de Likert)

Mantenemos procesos bien establecidos y eficientes.			
ESCALA SI ESTÁ DE ACUERDO, DONDE SÍ ES 5 Y NO ES 1.		Frecuencia	Porcentaje
3		3	7,5%
4		15	37,5 %

5	21	52,5%
2	1	2,5%
1	0	0
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 10. *Mantenimiento de procesos bien establecidos y eficientes (escala de Likert)*



Nota: Elaboración propia (2025)

Se refleja en que 21 empresas seleccionaron el nivel 5 de la escala y 15 eligieron el 4. En niveles más bajos, 3 empresas marcaron el valor 3, mientras que únicamente 1 empresa seleccionó el nivel 2, sin registrarse respuestas en el nivel 1. Esto muestra que las empresas cuentan con estructuras internas estables, lo cual fortalece la capacidad de explotación, pero puede limitar la flexibilidad si no se equilibra con acciones de exploración.

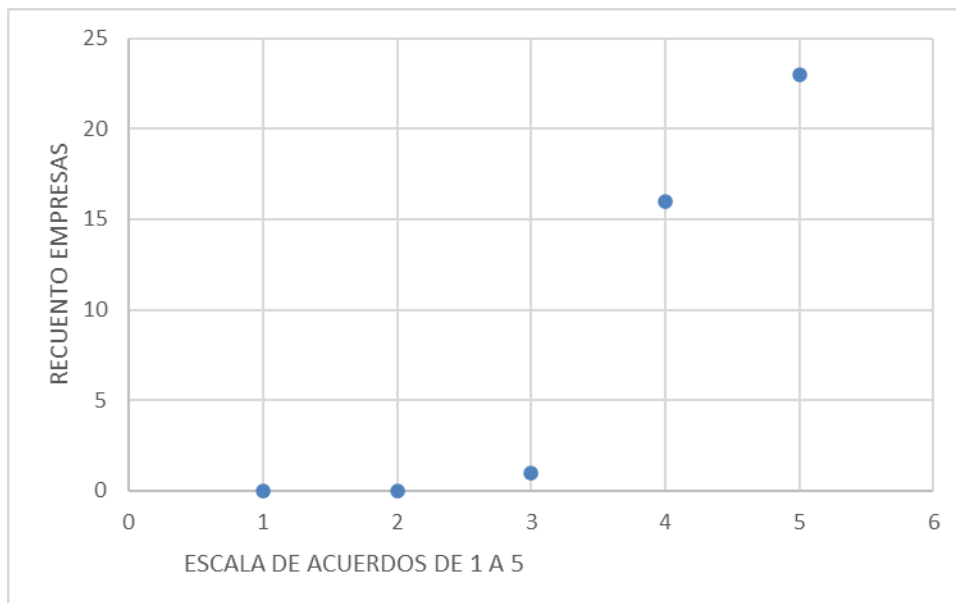
- **Pregunta 8.3. Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales.**

Esta pregunta se elaboró mediante una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 corresponde a “Totalmente de acuerdo”. Su propósito es medir el nivel de compromiso de la empresa con la mejora continua de sus procesos operativos, siendo este un indicador fundamental de las capacidades explotadoras.

Tabla 12. *Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales (escala de Likert)*

Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales.		
ESCALA SI ESTÁ DE ACUERDO, DONDE SÍ ES 5 Y NO ES 1.	Frecuencia	Porcentaje
5	23	57,5
4	16	40
3	1	2,5
2	0	0
1	0	0
Total	40	100

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 11. *Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales (escala de Likert)*

Nota: Elaboración propia (2025)

Se refleja en que 23 empresas seleccionaron el nivel 5 y 16 eligieron el 4, concentrando así la mayor parte de las respuestas en los valores superiores de la escala. En contraste, solo 1 empresa marcó el nivel 3, y no se registraron respuestas en los niveles 1 o 2. Este resultado sugiere una cultura de perfeccionamiento constante, pilar para mantener la competitividad en entornos de cambio moderado.

- **Pregunta 9. ¿Qué porcentaje de su tiempo dedica a la exploración de nuevas oportunidades frente a la explotación de recursos existentes?**

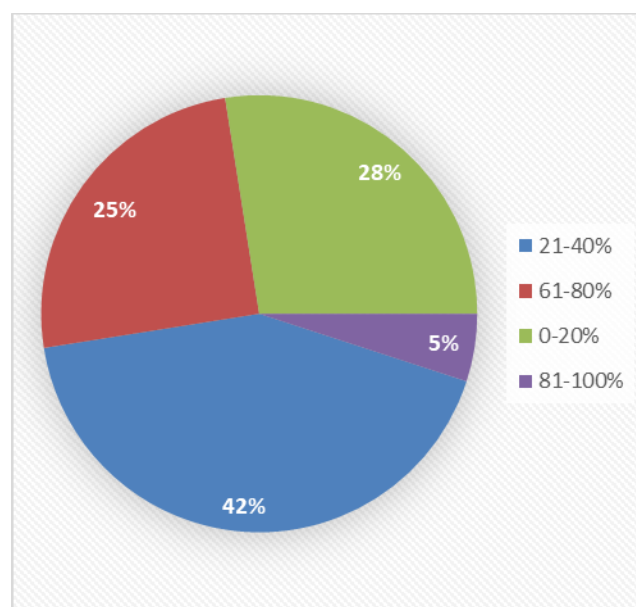
Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, ofreciendo los siguientes rangos porcentuales: 0–20 %, 21–40 %, 41–60 %, 61–80 % y 81–100 %. Su finalidad es identificar la proporción de tiempo que los gerentes destinan a actividades de exploración y explotación, permitiendo evaluar el nivel de equilibrio entre ambas dimensiones dentro de la gestión directiva.

Tabla 13. *Tiempo dedicado a exploración vs. Explotación.*

¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicas a la exploración de nuevas oportunidades frente a la explotación de recursos existentes?	Frecuencia	Porcentaje
21-40%	17	42,5
61-80%	10	25
0-20%	11	27,5
81-100%	2	5
Total	40	100

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 12. *Porcentaje de tiempo dedicado a exploración vs. explotación*



Nota: Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que la mayor parte de los gerentes dedica entre 21 % y 40 % de su tiempo a la exploración de nuevas oportunidades, representando a 17 empresas (42.5 %) de la muestra. Le sigue el grupo que invierte entre 0 % y 20 %, conformado por 11 empresas (27.5 %). Por su parte, 10 empresas (25 %) indicaron dedicar entre 61 % y 80 % de su tiempo a estas actividades, mientras que únicamente 2 empresas (5 %) señalaron dedicar entre 81 % y 100 %. Esto evidencia que, aunque existe intención exploratoria, la mayor parte del tiempo de los gerentes continúa orientada a la explotación, mostrando un balance inclinado hacia la estabilidad operativa más que hacia la innovación.

5.2 Análisis del desempeño empresarial y su relación con la ambidestreza

Este apartado reúne las preguntas orientadas a evaluar el desempeño empresarial y su posible relación con las capacidades exploratorias y explotadoras identificadas anteriormente. Las preguntas incluidas permiten revisar aspectos como el crecimiento de ingresos, la rentabilidad, la participación en el mercado, los factores que influyen en el desempeño y la percepción del impacto de la ambidestreza en los resultados organizacionales. Su propósito es dar respuesta al segundo objetivo específico del estudio, analizando cómo estas capacidades se reflejan en el comportamiento empresarial reportado por los gerentes encuestados.

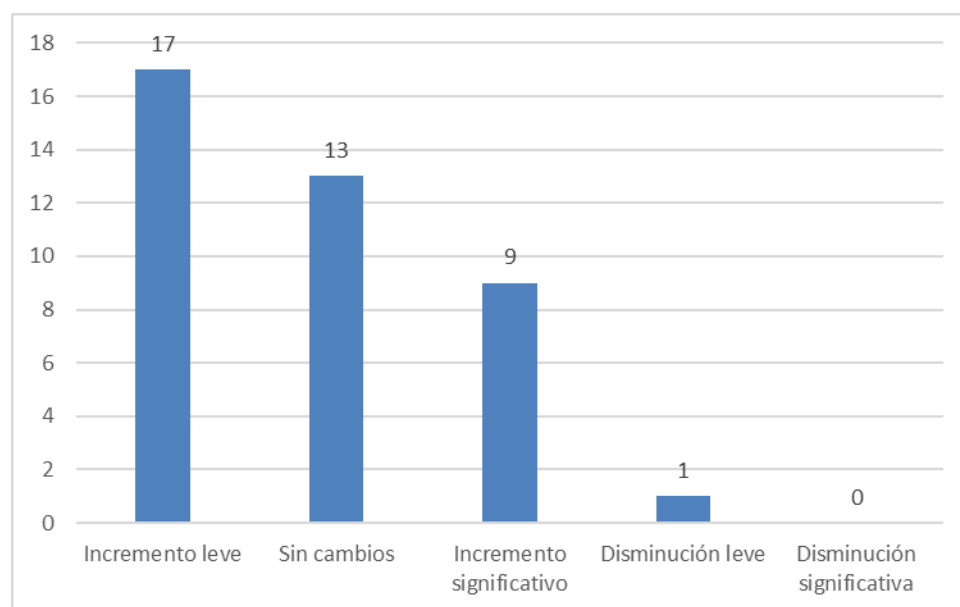
- **Pregunta 10. En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del crecimiento de ingresos?**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Incremento significativo, Incremento leve, Estabilidad, Disminución leve y Disminución significativa, con el propósito de identificar cómo han variado los ingresos de la empresa durante el último año.

Tabla 14. *Desempeño en crecimiento de ingresos*

En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del CRECIMIENTO DE INGRESOS?	Frecuencia	Porcentaje
Incremento leve	17	42,5 %
Sin cambios.	13	32,5 %
Incremento significativo	9	22,5%
Disminución leve	1	2,5%
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 13. *Desempeño en crecimiento de ingresos*

Nota: Elaboración propia (2025)

Los resultados muestran que las categorías con mayor número de registros corresponden a Incremento leve, con 17 respuestas, y Sin cambios, con 13 respuestas. La categoría Incremento significativo obtuvo 9 respuestas, mientras que Disminución leve registró 1 respuesta. Finalmente, la opción Disminución significativa no presentó respuestas. Esto indica que, aunque las empresas muestran señales positivas de crecimiento, estos incrementos son moderados, lo que coincide con la estructura económica predominante en la región.

- **Pregunta 11. En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos de rentabilidad?**

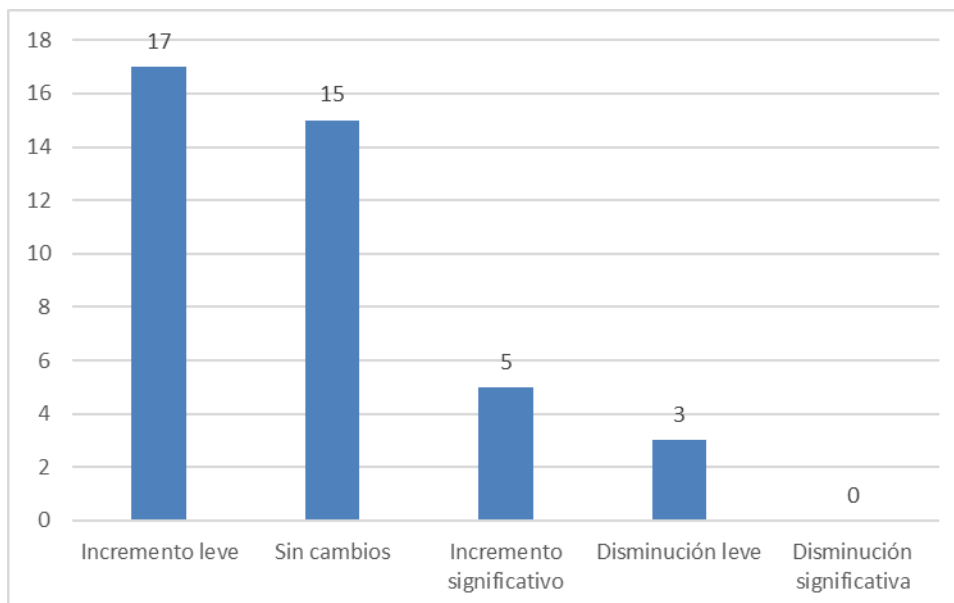
Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Incremento significativo, Incremento leve, Sin cambios, Disminución leve y Disminución significativa, con el objetivo de identificar cómo ha variado la rentabilidad de la empresa durante el último año.

Tabla 15. *Desempeño en rentabilidad*

En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos de RENTABILIDAD?	Recuento	Porcentaje
Incremento leve	17	42,5
Sin cambios	15	37,5
Incremento significativo	5	12,5
Disminución leve	3	7,5
Disminución significativa	0	0
Total	40	100

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 14. *Desempeño en rentabilidad*



Nota: Elaboración propia (2025)

El gráfico muestra la distribución de respuestas relacionadas con la variación de la rentabilidad de las empresas en el último año. La categoría con mayor número de registros es Incremento leve, con 17 respuestas, seguida de Sin cambios, que presenta 15 respuestas. La opción Incremento significativo obtuvo 5 respuestas, mientras que Disminución leve registró 3 respuestas. La categoría Disminución significativa no reportó respuestas. Esto sugiere que la rentabilidad de las pymes crece lentamente, posiblemente influida por los niveles moderados de exploración evidenciados en otras dimensiones.

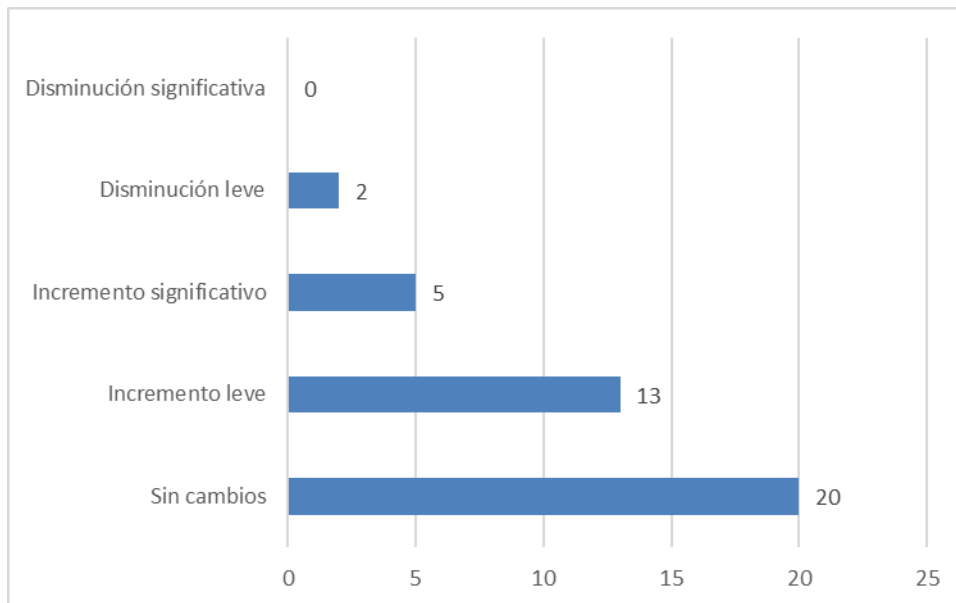
- **Pregunta 12. En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos de participación en el mercado?**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Incremento significativo, Incremento leve, Sin cambios, Disminución leve y Disminución significativa, con el propósito de identificar cómo ha variado la participación de mercado de la empresa durante el último año.

Tabla 16. *Desempeño en participación en el mercado*

En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos de la PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO?	Frecuencia	Porcentaje
Sin cambios	20	50
Incremento leve	13	32,5
Incremento significativo	5	12,5
Disminución leve	2	5
Disminución significativa	0	0
Total	40	100

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 15. *desempeño en participación en el mercado*

Nota: Elaboración propia (2025)

El gráfico presenta la distribución de respuestas sobre la variación de la participación en el mercado durante el último año. La categoría con mayor número de registros es Sin cambios, con 20 respuestas, seguida de Incremento leve, con 13 respuestas. La opción Incremento significativo obtuvo 5 respuestas, mientras que Disminución leve registró 2 respuestas. La categoría Disminución significativa no presentó respuestas. Este patrón refleja mercados relativamente maduros o poco dinámicos, donde los cambios de participación requieren estrategias innovadoras más agresivas.

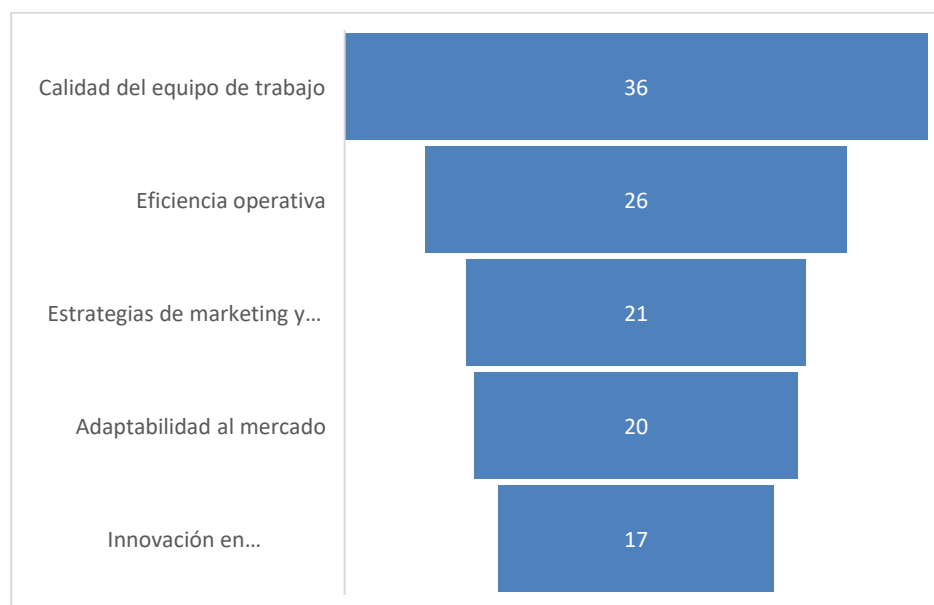
- **Pregunta 13. En tu opinión, ¿qué factores han contribuido más significativamente al desempeño de tu empresa? (Selecciona hasta 3 opciones)**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con opción de elegir hasta tres respuestas, presentando las siguientes alternativas exactamente como aparecen en el instrumento: Innovación en productos/servicios, eficiencia operativa, calidad del equipo de trabajo, estrategias de marketing y ventas y adaptabilidad al mercado. Su propósito es identificar los factores que los participantes consideran más influyentes en el desempeño de sus empresas durante el último año.

Tabla 17. Factores que contribuyen al desempeño empresarial

En tu opinión, ¿qué factores han contribuido más significativamente al desempeño de tu empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del equipo de trabajo	36	30%
Eficiencia operativa	26	21,67%
Estrategias de marketing y ventas	21	17,5 %
Adaptabilidad al mercado	20	16,67%
Innovación en productos/servicios	17	14,17 %
Total	120	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 16. Factores que contribuyen al desempeño empresarial.

Nota: Elaboración propia (2025)

Los resultados indican que el factor más mencionado por los gerentes como contribuyente al desempeño de sus empresas fue la calidad del equipo de trabajo, con 36 menciones, seguido de la eficiencia operativa, señalada en 26 ocasiones. Las estrategias de marketing y ventas obtuvieron 21 menciones, mientras que la adaptabilidad al mercado fue considerada importante por 20 participantes. Por su parte, la innovación en productos o servicios recibió 17 menciones. Esto indica que el talento humano y la eficiencia interna son los motores principales del desempeño organizacional en las pymes estudiadas.

- **Pregunta 14. En general, ¿cómo calificarías el impacto de tus capacidades ambidiestras (exploración y explotación) en el desempeño de tu empresa?**

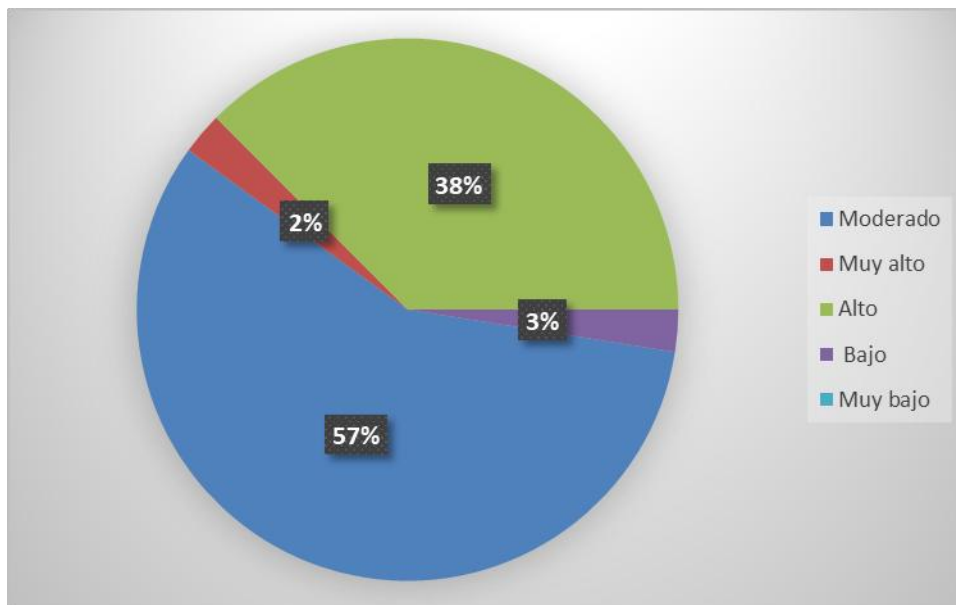
Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Muy bajo, Bajo, Moderado, Alto y Muy alto, con el propósito de identificar la percepción de los participantes sobre el impacto que tienen sus capacidades ambidiestras en el desempeño general de la empresa.

Tabla 18. *Impacto percibido de las capacidades ambidiestras*

En general, ¿cómo calificarías el impacto de tus capacidades ambidiestras (exploración y explotación) en el desempeño de tu empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	23	57,5%
Muy alto.	1	2,5%
Alto	15	37,5 %
Bajo	1	2,5%
Muy bajo	0	0
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 17. *Impacto percibido de las capacidades ambidiestras*



Nota: Elaboración propia (2025)

La figura presenta la distribución porcentual de las respuestas sobre el impacto de las capacidades ambidiestras en el desempeño de la empresa. La categoría Moderado registra el mayor porcentaje, con 57.5 %, seguida de la categoría Alto, que representa 37.5 % de las respuestas. Las opciones Muy alto y Bajo registran valores menores, con 2.5 % respectivamente. Por su parte, la categoría Muy bajo no registra respuestas. Esta percepción sugiere que los gerentes reconocen el valor de la ambidestreza, pero todavía no la consideran un factor plenamente determinante del desempeño.

5.3 Análisis de factores estratégicos, innovación y adaptabilidad empresarial

Este apartado reúne las preguntas orientadas a evaluar distintos factores estratégicos relacionados con la innovación y la frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos. También incluye la exploración activa de oportunidades, la efectividad de las medidas de optimización y la capacidad de adaptación al cambio por parte de las empresas encuestadas. Estas variables ayudan a examinar aspectos que complementan la ambidestreza organizacional y que afectan la dinámica de la empresa, respondiendo así al tercer objetivo específico del estudio. Las preguntas incluidas en esta sección corresponden a los ítems 15, 16, 17, 18 y 19 del instrumento de recolección de datos.

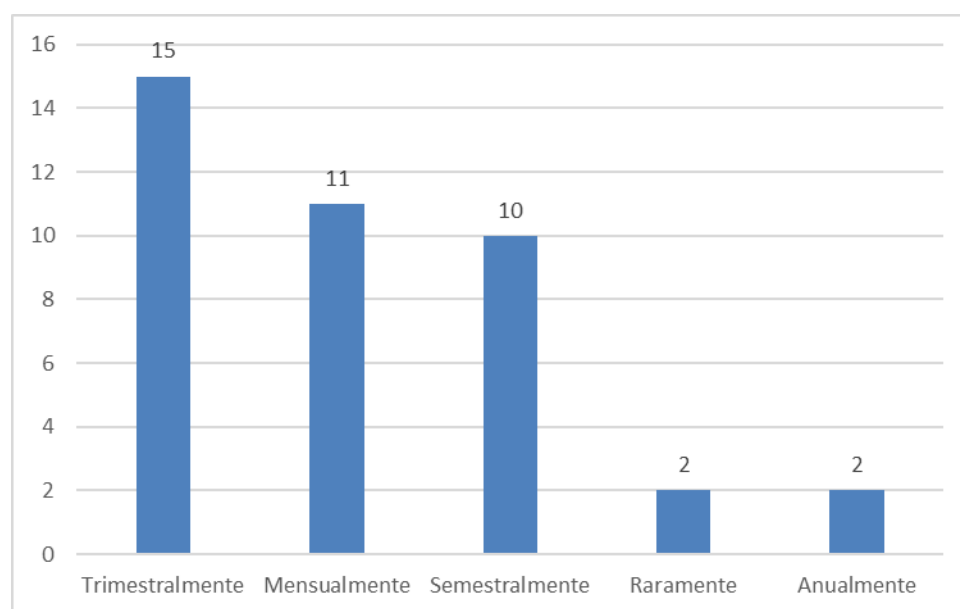
- **Pregunta 15. ¿Con qué frecuencia implementas nuevas estrategias o procesos en tu empresa?**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Mensual, Trimestral, Semestral, Anual y Raramente, con el propósito de identificar la frecuencia con la que las empresas implementan nuevas estrategias o procesos.

Tabla 19. *Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos*

¿Con qué frecuencia implementas nuevas estrategias o procesos en tu empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Trimestralmente	15	37,5 %
Mensualmente	11	27,5 %
Semestralmente	10	25%
Raramente	2	5%
Anualmente	2	5%
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 18. *Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos*

Nota: Elaboración propia (2025)

El gráfico evidencia la periodicidad con la que las empresas implementan nuevas estrategias o procesos. La mayoría de los encuestados manifestó llevar a cabo estos cambios trimestralmente, con 15 empresas, lo que indica un ritmo de actualización relativamente dinámico. En segundo lugar, 11 empresas señalaron hacerlo mensualmente, reforzando la idea de una gestión organizacional activa. Asimismo, 10 empresas reportaron implementar estrategias semestralmente, reflejando una periodicidad moderada. Por otro lado, los niveles más bajos de actualización corresponden a quienes afirmaron hacerlo raramente (2 empresas) o anualmente (2

empresas), lo que representa una minoría. Esto sugiere que las empresas mantienen un ritmo considerable de actualización estratégica, reflejando una cultura adaptable.

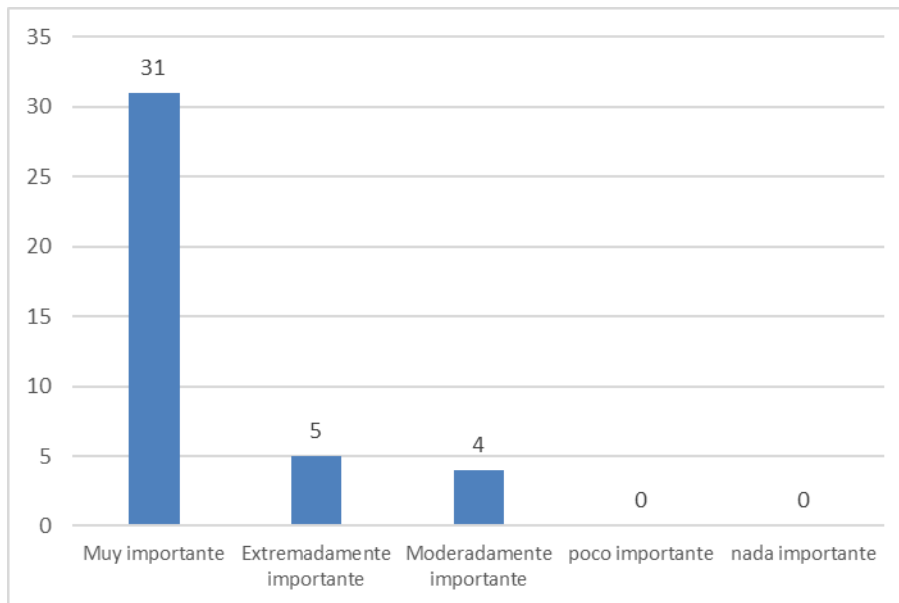
- **Pregunta 16. ¿Cuán importante consideras la innovación para el éxito a largo plazo de tu empresa?**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Nada importante, Poco importante, Moderadamente importante, Muy importante y Extremadamente importante, con el propósito de identificar el nivel de importancia que los participantes asignan a la innovación dentro del éxito empresarial a largo plazo.

Tabla 20. *Importancia de la innovación para el éxito a largo plazo*

¿Cuán importante consideras la innovación para el éxito a largo plazo de tu empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	31	77,5%
Extremadamente importante	5	12,5%
Moderadamente importante	4	10%
Poco importante	0	0
Nada importante	0	0
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 19. *Importancia de la innovación para el éxito a largo plazo*

Nota: Elaboración propia (2025)

El gráfico muestra la distribución de respuestas sobre el nivel de importancia asignado a la innovación para el éxito a largo plazo de la empresa. La opción muy importante registra la mayor cantidad de respuestas, con 31 participantes, seguida de extremadamente importante, con 5 respuestas, y Moderadamente importante, con 4 respuestas. Las categorías poco importantes y nada importante no presentan respuestas. Esto confirma una alta valoración de la innovación, alineada con los resultados positivos en capacidades exploratorias.

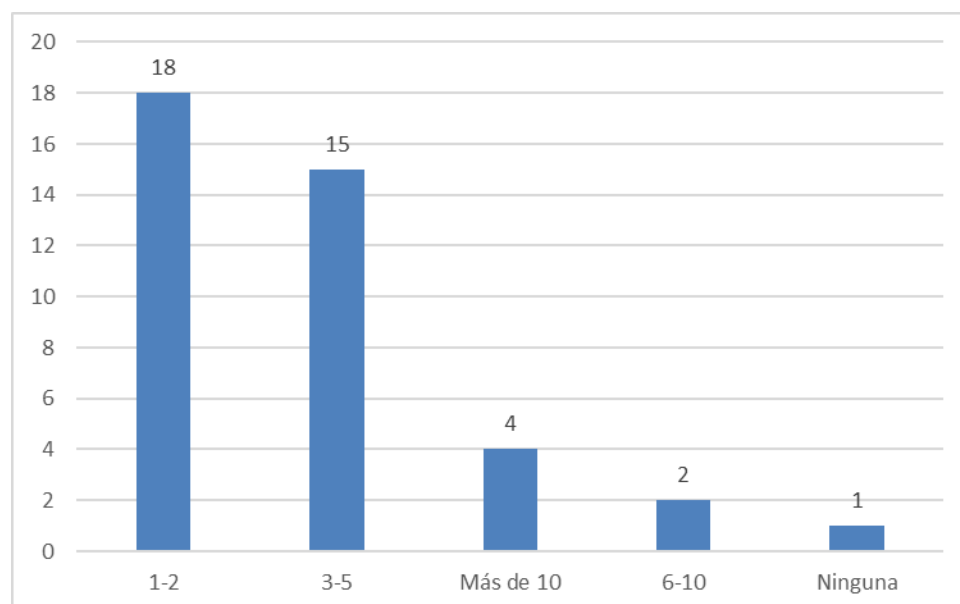
- **Pregunta 17. ¿Cuántas nuevas oportunidades de negocio has explorado activamente en el último año?**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Ninguna, 1–2, 3–5, 6–10 y Más de 10, con el propósito de identificar la cantidad de oportunidades de negocio que los participantes han explorado de manera activa durante el último año.

Tabla 21. *Número de nuevas oportunidades de negocio exploradas en el último año*

¿Cuántas nuevas oportunidades de negocio has explorado activamente en el último año?	Frecuencia	Porcentaje
1-2	18	45%
3-5	15	37,5 %
Más de 10	4	10%
6-10	2	5%
Ninguna	1	2,5%
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 20. *Número de nuevas oportunidades de negocio exploradas en el último año*

Nota: Elaboración propia (2025)

El gráfico presenta la distribución de respuestas sobre la cantidad de nuevas oportunidades de negocio exploradas activamente durante el último año. La categoría 1–2 registra el mayor número de respuestas, con 18 participantes, seguida de 3–5, con 15 respuestas. La opción Más de 10 obtuvo 4 respuestas, mientras que 6–10 registró 2 respuestas. Por su parte, la categoría Ninguna presenta 1 respuesta. Esto indica dinamismo moderado, demostrando intención exploratoria, pero con recursos limitados para ampliar la búsqueda.

- **Pregunta 18. ¿Qué tan efectivas consideras las medidas actuales de optimización de recursos en tu empresa?**

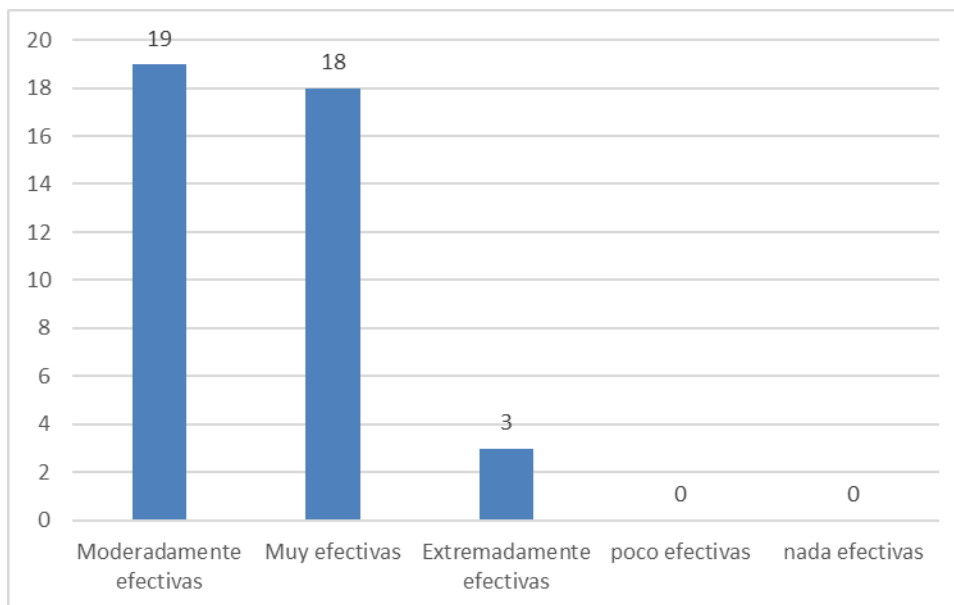
Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Nada efectivas, Poco efectivas, Moderadamente efectivas, Muy efectivas y Extremadamente efectivas, con el propósito de identificar el nivel de efectividad percibida de las medidas de optimización de recursos implementadas en la empresa.

Tabla 22. Efectividad de las medidas actuales de optimización de recursos

¿Qué tan efectivas consideras las medidas actuales de optimización de recursos en tu empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Moderadamente efectivas	19	47,5
Muy efectivas	18	45
Extremadamente efectivas	3	7,5
Poco efectivas	0	0
Nada efectivas	0	0
Total	40	100

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 21. Efectividad de las medidas actuales de optimización de recursos



Nota: Elaboración propia (2025)

El gráfico muestra la distribución de respuestas sobre la efectividad percibida de las medidas actuales de optimización de recursos en la empresa. La opción Moderadamente efectiva registra 19 respuestas, seguida de Muy efectivas, con 18 respuestas. La categoría Extremadamente efectiva presenta 3 respuestas, mientras que las opciones Poco efectivas y Nada efectivas no registran respuestas. Esto evidencia que las acciones para mejorar la eficiencia están generando resultados, fortaleciendo la dimensión explotadora.

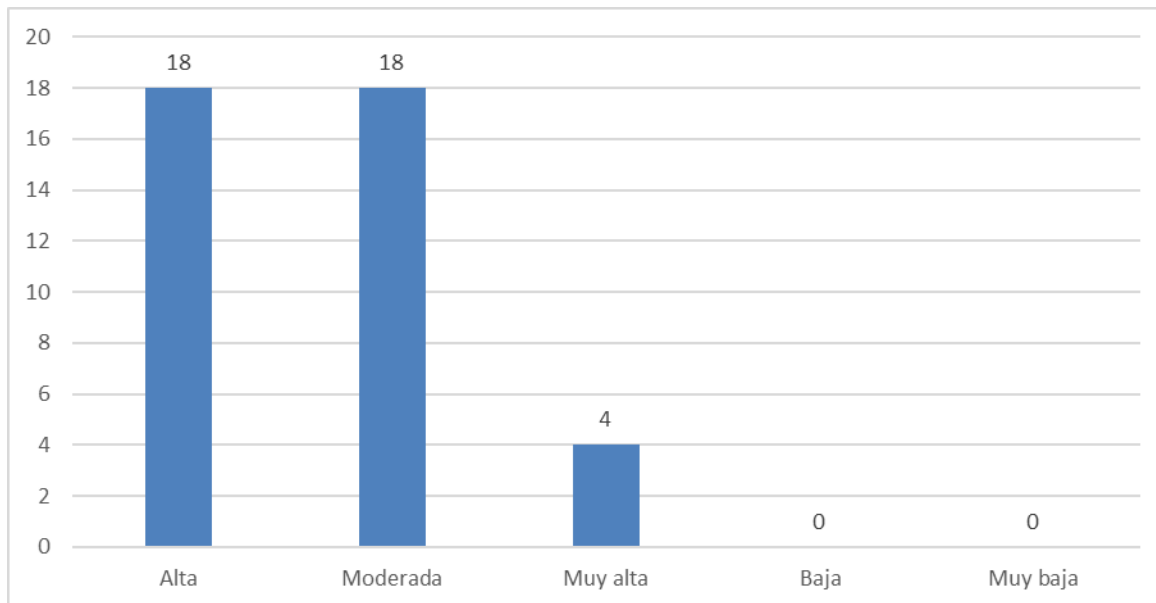
- **Pregunta 19. ¿Cómo evaluarías la capacidad de tu empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado?**

Esta pregunta se elaboró como una selección múltiple con única respuesta, presentando las opciones Muy baja, Baja, Moderada, Alta y Muy alta, con el propósito de identificar la percepción de los participantes sobre la capacidad de adaptación de sus empresas frente a cambios imprevistos en el entorno del mercado.

Tabla 23. *Capacidad de adaptación a cambios repentinos en el mercado*

¿Cómo evaluarías la capacidad de tu empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado?	Recuento	Porcentaje
Alta	18	45%
Moderada	18	45%
Muy alta	4	10%
Baja	0	0
Muy baja	0	0
Total	40	100%

Nota: Elaboración propia (2025)

Figura 22. *Capacidad de adaptación a cambios repentinos en el mercado*

Nota: Elaboración propia (2025)

El gráfico presenta la distribución de respuestas sobre la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado. Las categorías **Alta** y **Moderada** registran la misma cantidad de respuestas, con **18 participantes** cada una. La opción **Muy alta** presenta **4 respuestas**, mientras que las categorías **Baja** y **Muy baja** no registran respuestas. Esto sugiere que las empresas logran adaptarse a los cambios, aunque la capacidad de adaptación aún puede fortalecerse para responder mejor a entornos volátiles.

El análisis presentado en este capítulo permitió sistematizar y describir la información recolectada mediante la encuesta aplicada a los directivos de las pymes de la ciudad de Ibagué. En primer lugar, se realizó la caracterización sociodemográfica y organizacional de los participantes, lo cual permitió contextualizar adecuadamente la muestra y comprender los rasgos generales del entorno empresarial analizado. Posteriormente, se desarrolló el análisis correspondiente a los objetivos específicos, abordando las capacidades exploratorias y explotadoras, los indicadores de desempeño y los factores estratégicos relacionados con innovación, optimización de recursos y adaptación al cambio.

Si bien el análisis incluyó la presentación individual de cada figura, la lectura conjunta permite identificar patrones transversales entre distintas dimensiones y gráficos. Por ejemplo, la alta valoración de la innovación (Figura 19) se relaciona con la frecuencia con la que las empresas implementan nuevas estrategias (Figura 18), sugiriendo una cultura favorable al cambio organizacional. De manera similar, los altos niveles de aprendizaje continuo (Figura 8) y la búsqueda activa de nuevas oportunidades (Figura 6) se articulan con el número de oportunidades exploradas durante el último año (Figura 20), evidenciando una coherencia interna en las prácticas exploratorias reportadas. En el ámbito explotador, la elevada percepción de optimización de recursos (Figura 21), junto con procesos bien establecidos (Figura 10) y la importancia otorgada a la eficiencia operativa en el desempeño (Figura 16), refleja una orientación fuerte hacia la explotación como base de la estabilidad empresarial.

Asimismo, las empresas que atribuyen mayor importancia a la innovación también reportan niveles altos de capacidad de adaptación (Figura 22), lo que sugiere una relación entre prácticas innovadoras y agilidad para responder a cambios del entorno. Finalmente, aunque la exploración muestra valores elevados (Figuras 6, 20), el impacto de la ambidestreza en el desempeño (Figura 17) se percibe principalmente como moderado, lo que indica que estas prácticas aún están en proceso de consolidación dentro del ecosistema empresarial local.

En conjunto, el análisis no solo permite describir cada variable por separado, sino también reconocer conexiones entre dimensiones que enriquecen la comprensión del fenómeno de la ambidestreza en las pymes de Ibagué. Estas relaciones serán fundamentales para la discusión y construcción interpretativa en los capítulos posteriores.

6 ANÁLISIS DE RESULTADO Y DISCUSIÓN

Este capítulo integra y analiza los datos recolectados, articulándolos con los objetivos específicos del estudio y con los conceptos teóricos relacionados con la ambidestreza organizacional. A diferencia del capítulo anterior, que describió los datos, en esta sección se analizan los hallazgos, se identifican patrones importantes y se comparan los resultados con las ideas sobre exploración, explotación, desempeño empresarial e innovación en pymes.

6.1 Inventario y clasificación de las competencias de ambidestreza gerencial

Con base en los resultados obtenidos en el capítulo de análisis de datos, fue posible construir un inventario sistemático de las competencias asociadas a la ambidestreza gerencial presentes en los gerentes de las pequeñas y medianas empresas de Ibagué, Tolima. Este inventario se elaboró a partir de los indicadores empíricos relacionados con las dimensiones de exploración y explotación evaluadas mediante el instrumento aplicado, permitiendo identificar patrones de comportamiento gerencial consistentes con el enfoque teórico de la ambidestreza organizacional.

En el componente exploratorio, los resultados muestran una presencia relevante de competencias asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades, el aprendizaje continuo y la incorporación de innovaciones. En particular, el 62,5 % de los encuestados manifestó estar *totalmente de acuerdo* con que su empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio, mientras que un 32,5 % adicional se ubicó en el nivel de acuerdo, lo que evidencia una orientación exploratoria ampliamente reconocida por los gerentes. De igual forma, el aprendizaje continuo presenta niveles elevados, ya que el 52,5 % se ubicó en el nivel 4 de la escala Likert y el 42,5 % en el nivel 5, concentrando el 95 % de las respuestas en los niveles superiores. Estos resultados son consistentes con lo planteado por Tufiño (2022), quien señala que la capacidad de aprendizaje constituye uno de los pilares fundamentales de la ambidestreza organizacional.

Asimismo, la implementación de nuevas ideas y tecnologías presenta una tendencia positiva, dado que el 45 % de los participantes se ubicó en el nivel 4 y el 40 % en el nivel 5 de la

escala, lo que indica que el 85 % de los gerentes percibe esta práctica como frecuente en sus organizaciones. Estas competencias se relacionan con la dimensión exploratoria definida por Dolz et al. (2014), quienes destacan la innovación y la experimentación como elementos esenciales para la adaptación organizacional.

En contraste, el componente explotador evidencia un nivel de consolidación aún mayor. El 60 % de los gerentes manifestó estar totalmente de acuerdo con que su empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles, mientras que el 37,5 % se ubicó en el nivel de acuerdo, concentrando el 97,5 % de las respuestas en los niveles superiores. De manera similar, el mantenimiento de procesos bien establecidos presenta un 52,5 % en el nivel 5 y un 37,5 % en el nivel 4, mientras que el enfoque en la mejora continua alcanza un 57,5 % en el nivel 5 y un 40 % en el nivel 4. Estos resultados reflejan una fuerte orientación hacia la eficiencia operativa y el control, características propias de la dimensión explotadora (García Vidal et al., 2020).

En conjunto, el inventario de competencias ambidiestras evidencia la coexistencia de capacidades exploratorias y explotadoras en los gerentes estudiados; sin embargo, se observa una mayor solidez y consistencia en las competencias asociadas a la explotación, lo que sugiere un perfil gerencial con énfasis en la estabilidad operativa.

6.2 Evaluar las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas de Ibagué, Tolima.

La evaluación de las capacidades ambidiestras de los gerentes implica analizar el grado de equilibrio entre las prácticas de exploración y explotación, así como su coherencia con los resultados de desempeño organizacional reportados en el capítulo anterior. Desde esta perspectiva, los hallazgos permiten identificar un desarrollo desigual entre ambas dimensiones.

Si bien los resultados muestran actitudes favorables hacia la exploración, la asignación efectiva de tiempo a este tipo de actividades es limitada. El 42,5 % de los gerentes indicó dedicar entre el 21 % y el 40 % de su tiempo a la exploración de nuevas oportunidades, mientras que el 27,5 % manifestó dedicar entre el 0 % y el 20 %. Esto significa que el 70 % de los participantes destina menos del 40 % de su tiempo a actividades exploratorias, lo que evidencia una

priorización de la explotación dentro de la gestión cotidiana. Este comportamiento coincide con lo señalado por Chakma y Dhir (2023), quienes indican que en las pymes la presión por la operación diaria suele restringir el desarrollo sistemático de actividades exploratorias.

Por el contrario, las capacidades explotadoras se encuentran altamente desarrolladas y se reflejan en los resultados de desempeño empresarial. En términos de crecimiento de ingresos, el 42,5 % de las empresas reportó un incremento leve y el 32,5 % estabilidad, mientras que en rentabilidad el 42,5 % indicó incremento leve y el 37,5 % estabilidad. De forma similar, el 50 % de las empresas reportó estabilidad en la participación de mercado. Estos resultados sugieren que la orientación hacia la explotación permite sostener el desempeño organizacional, aunque con crecimientos moderados.

Desde una perspectiva evaluativa, los resultados indican que los gerentes presentan un **nivel moderado de ambidestreza gerencial**, caracterizado por la coexistencia de prácticas exploratorias y explotadoras, pero con un claro predominio de estas últimas. Esta configuración es consistente con lo planteado por Aragón-Amonarriz et al. (2024), quienes señalan que muchas pymes se encuentran en etapas intermedias de transición hacia la ambidestreza, con mayores fortalezas en la explotación que en la exploración.

En consecuencia, la evaluación sugiere que, si bien las empresas logran mantener su desempeño operativo, el limitado desarrollo de la exploración podría restringir su capacidad de crecimiento sostenido y adaptación en entornos altamente dinámicos.

6.3 Sugerir planes de formación gerencial orientados a promover y desarrollar la habilidad ambidiestra en Ibagué, Tolima.

Los resultados del análisis y la evaluación de las capacidades ambidiestras evidencian la necesidad de fortalecer de manera estructurada el componente exploratorio de la gestión gerencial, sin afectar las capacidades explotadoras que ya se encuentran consolidadas. En este contexto, la formación gerencial se plantea como una estrategia clave para equilibrar ambas dimensiones, tal como lo sugieren estudios previos sobre ambidestreza organizacional en pymes (Dolz et al., 2014; Tufiño, 2022).

El objetivo del plan de formación propuesto es fortalecer las competencias gerenciales relacionadas con la innovación, el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones estratégicas, promoviendo una integración más equilibrada entre exploración y explotación. Este objetivo responde directamente a los hallazgos empíricos que evidencian una alta valoración de la innovación —el 77,5 % de los gerentes la considera muy importante y el 12,5 % extremadamente importante—, pero una dedicación limitada de tiempo a actividades exploratorias.

El plan se estructura en cuatro ejes de formación: gestión de la innovación, liderazgo ambidiestro, aprendizaje organizacional y gestión estratégica del tiempo. Estos ejes buscan desarrollar competencias que permitan a los gerentes transformar su valoración conceptual de la innovación en prácticas sistemáticas, alineadas con las necesidades operativas de la empresa. Según García Vidal et al. (2020), el liderazgo ambidiestro cumple un papel central en la articulación de estas capacidades dentro de la organización.

Las acciones formativas propuestas incluyen talleres semestrales en innovación y estrategia, capacitación en metodologías ágiles y espacios de coaching gerencial. Estas acciones buscan impactar directamente indicadores como el incremento del tiempo destinado a la exploración, la frecuencia de implementación de nuevas estrategias —actualmente concentrada en esquemas trimestrales (37,5 %) y mensuales (27,5 %)— y la percepción del impacto de la ambidestreza en el desempeño, que actualmente se ubica mayoritariamente en un nivel moderado (57,5 %).

El seguimiento del plan se plantea mediante indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar su efectividad en un horizonte temporal de mediano plazo (12 a 24 meses). De este modo, la propuesta de formación no se concibe como una acción aislada, sino como un proceso estratégico orientado a fortalecer de manera progresiva la ambidestreza gerencial en las pymes de Ibagué, Tolima, en coherencia con los resultados empíricos y el marco teórico del estudio.

7 VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada establece que el 10% de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Ibagué, Tolima, poseen capacidades ambidiestras elevadas y reportan un incremento significativo en el desempeño organizacional. Al contrastar esta afirmación con los resultados obtenidos, se observa que los directivos presentan niveles amplios de competencias tanto exploratorias como explotadoras, evidenciando prácticas constantes de innovación, búsqueda de oportunidades, aprendizaje continuo, optimización de recursos y eficiencia operativa. La presencia simultánea de estas prácticas indica que la ambidestreza gerencial está ampliamente distribuida entre los participantes, superando el porcentaje estimado en la hipótesis inicial.

Asimismo, los indicadores de desempeño analizados muestran que los gerentes con mayores niveles de capacidades ambidiestras tienden a reportar resultados positivos en áreas como ingresos, rentabilidad y participación en el mercado. De forma complementaria, la mayoría de los directivos percibe que la ambidestreza influye de manera moderada a alta en el desempeño de sus empresas. En conjunto, la evidencia empírica respalda la validez de la hipótesis, dado que la presencia de competencias ambidiestras se asocia con mejores percepciones de desempeño y está presente en una proporción superior a la propuesta originalmente.

8 CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito analizar las capacidades de ambidestreza gerencial en los administradores de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ibagué, Tolima, con el fin de comprender cómo se articulan las actividades orientadas a la exploración, la innovación y el aprendizaje con aquellas enfocadas en la explotación, la eficiencia operativa y el uso óptimo de los recursos existentes. El abordaje metodológico y el análisis de los resultados permitieron construir una visión integral sobre el estado actual de dichas capacidades, así como identificar patrones de comportamiento gerencial relevantes dentro del contexto empresarial estudiado. De esta manera, el estudio aporta elementos para comprender cómo los gerentes enfrentan las exigencias de entornos competitivos caracterizados por restricciones de recursos y altos niveles de incertidumbre.

Los resultados evidencian que los gerentes de las pymes analizadas poseen un conjunto de competencias asociadas tanto a la exploración como a la explotación, lo que confirma la coexistencia de ambas dimensiones dentro de la práctica gerencial. Las actividades relacionadas con la optimización de recursos, la estandarización de procesos y la mejora continua se encuentran más consolidadas y formalizadas dentro de la gestión organizacional, reflejando una orientación gerencial enfocada en la estabilidad, el control y la sostenibilidad operativa. En contraste, las competencias vinculadas con la innovación, el aprendizaje continuo y la búsqueda de nuevas oportunidades también están presentes, pero su desarrollo se manifiesta de manera menos estructurada, con una integración limitada en la planificación estratégica y en la toma de decisiones de largo plazo. Esta diferencia en el grado de consolidación de las capacidades permite comprender cómo las prioridades operativas influyen en la configuración del perfil gerencial predominante en las pymes del contexto estudiado.

El análisis de la forma en que estas capacidades se articulan en la gestión cotidiana permite concluir que los gerentes sí cuentan con capacidades de ambidestreza gerencial; sin embargo, estas se desarrollan de manera desequilibrada. Predomina una orientación hacia la explotación de los recursos existentes y el aseguramiento del desempeño operativo, lo que conduce a que las actividades exploratorias adopten un carácter secundario o reactivo, más que estratégico. En este sentido, la respuesta a la pregunta de investigación indica que la

ambidestreza gerencial está presente en las pequeñas y medianas empresas de Ibagué, Tolima, pero se manifiesta principalmente bajo un enfoque centrado en la eficiencia y el control. Esta configuración limita el aprovechamiento pleno de la ambidestreza como un mecanismo para impulsar procesos de innovación sostenida, adaptación organizacional y generación de ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Finalmente, los resultados del estudio ponen de manifiesto la importancia de avanzar hacia un desarrollo más equilibrado de las capacidades exploratorias y explotadoras dentro de la gestión gerencial. El fortalecimiento de competencias asociadas al liderazgo ambidiestro, al pensamiento estratégico y a la gestión consciente del tiempo se perfila como un aspecto clave para mejorar la capacidad de respuesta de las pymes frente a los cambios del entorno. En este sentido, una ambidestreza más integrada permitiría a las organizaciones no solo mantener la eficiencia operativa que actualmente caracteriza su gestión, sino también ampliar su capacidad para identificar oportunidades, aprender de manera continua y adaptarse de forma proactiva a las dinámicas del mercado. De este modo, la ambidestreza gerencial se consolida como un factor relevante para la sostenibilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas en contextos empresariales similares al analizado.

9 RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos, se recomienda implementar procesos de formación gerencial que fortalezcan de manera explícita las competencias ambidiestras identificadas en los directivos de las pymes de Ibagué. Si bien los gerentes exhiben prácticas tanto exploratorias como explotadoras, se sugiere estructurar programas que permitan integrar estas habilidades de forma más consciente y estratégica. Estos procesos formativos deben centrarse en desarrollar la capacidad de equilibrar innovación y eficiencia, favoreciendo la toma de decisiones orientadas a la adaptabilidad, la creatividad y el uso óptimo de los recursos.

También se recomienda que las empresas generen espacios formales para la identificación de nuevas oportunidades de negocio y la evaluación de tendencias del entorno. La evidencia muestra que los gerentes exploran alternativas de crecimiento, pero la ausencia de mecanismos sistemáticos puede limitar el aprovechamiento de dichas oportunidades. Por ello, es pertinente promover prácticas internas como sesiones periódicas de análisis de mercado, reuniones de innovación y revisión estratégica, que permitan fortalecer el componente exploratorio dentro de la organización.

De igual manera, es importante consolidar prácticas de mejora continua y eficiencia operativa a través de herramientas formales de gestión, tales como metodologías de optimización, estandarización de procesos y evaluación periódica del desempeño interno. Estas acciones permitirán reforzar las competencias explotadoras que los gerentes ya poseen y asegurar una mayor estabilidad operacional, especialmente en empresas que deben responder simultáneamente a demandas de cambio y sostenibilidad.

Finalmente, se recomienda a instituciones educativas, cámaras de comercio y entidades de apoyo empresarial desarrollar programas colaborativos que impulsen la formación en ambidestreza gerencial. La articulación entre academia y sector productivo facilitará el acceso a herramientas actualizadas y pertinentes, permitiendo que los directivos fortalezcan sus capacidades y contribuyan al mejoramiento del tejido empresarial en la región de Ibagué. Este tipo de iniciativas puede servir como puente entre los hallazgos de la investigación y la práctica gerencial, potenciando su impacto y aplicabilidad en el contexto local.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., & Alcalde-Heras, H. (Eds.). (2024). How to evolve towards organizational ambidexterity: Lessons from Basque Small and Medium Enterprises in Customer-based Innovation Contexts (Vol. 105, Número 1). *Ekonomiaz*. <https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=102®istro=14>
- Bernal Torres, C. A. (2022). Cómo elaborar un proyecto de investigación científica. En *Metodología de la investigación* (pp. 104-139). Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. A. (2022). Redacción del anteproyecto. En *Metodología de la investigación* (pp. 260-277). Pearson Educación.
- Centro de Información Municipal & Secretaría de Planeación, (2023). Boletín Análisis competitivo empresarial Ibagué.
- Chakma, R., & Dhir, S. (2024). Exploring the determinants of ambidexterity in the context of Small and medium enterprises (SMEs): A meta-analytical review. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2367–2395. doi:10.1017/jmo.2023.17
- Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2020). Improving the Likelihood of SME Survival during Financial and Economic Crises: The Importance of TMTs and Family Ownership for Ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 119-136. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.09.004> (Original work published 2019).
- GARCÍA VIDAL, SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Alexander PÉREZ CAMPDESUÑER, Reyner MARTÍNEZ VIVAR, Rodobaldo PANCORBO SANDOVAL, José A. MERIZALDE PAREDES, Jaime R. (2020). Ambidestreza emprendedora en pymes ecuatorianas: Análisis del comportamiento de los propietarios-gerentes. *Revista Espacios*, 13.
- Hassir Lastre Sierra, R. M. A. (2025). Gestión Estratégica Potenciada: El papel de la ambidestreza organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 17. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10243
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Análisis de datos en la ruta cuantitativa. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 310-386). McGraw-Hill.

- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). El inicio del proceso cualitativo: planteamiento del problema, revisión a la literatura, surgimiento de la hipótesis e inmersión en el campo. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 388-423). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). El planteamiento del problema en la ruta cuantitativa. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 38-67). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Recolección y análisis de datos en la ruta cualitativa. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 440-521). McGraw-Hill.
- Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A Resource-Based analysis. *MIS Quarterly*. 19 (4), p. 487–505.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30 (1), pp. 11–24.
- Olavarrieta, S., y Friedmann, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research*. 61, p. 623–630.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*. 18 (9), pp. 697–713.
- Peteraf, MA. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14 (3), pp. 179–191.
- Porter, ME. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, ME. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. 65 (3), p. 43–59.
- Porter, ME. (1990). The Competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*. 68 (2), p. 73–93.
- Porter, ME. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. 74 (6), p. 61.
- Prahalad, CK., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), p. 79–91.

Rodolfo Saul Cohen, M. J. M. (2024). Las capacidades dinámicas en las pymes: revisión de la literatura. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 19.

Tufiño, B. (2025). Estudio sobre la ambidestreza organizacional, periodo 2009–2023: Un análisis bibliométrico en Scimat.

https://www.researchgate.net/publication/388510756_Estudio_sobre_la_ambidestreza_organizacional_periodo_2009__2023_Un_analisis_bibliometrico_en_Scimat

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento usado para la recolección de datos

ESTUDIO SOBRE CAPACIDADES AMBIDIESTRAS EN LOS GERENTES PYMEs EN COLOMBIA

El presente estudio se enmarca en el proyecto de investigación denominado "Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en Colombia", el cual es desarrollado por la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Agradecemos pueda responder las siguientes preguntas basadas en su experiencia como gerente de una pequeña o mediana empresa en Colombia. La información proporcionada será utilizada para fines de investigación y se mantendrá en estricta confidencialidad y anonimato. En caso que requiera la confirmación del desarrollo del presente estudio, puede ponerse en contacto con el profesor investigador a cargo del proyecto: jonnathan.lopez@uniminuto.edu.co. Muchas gracias.

Cuando envíe este formulario, no recopilaremos automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

* Obligatorio

Sección 1. Datos Demográficos

1. Edad: *

- Menos de 30 años
- 30-39 años
- 40-49 años
- 50-59 años
- 60 años o más

2. Género: *

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decir

3. Nivel educativo *

- Secundaria completa
- Técnico/Tecnológico
- Profesional
- Postgrado (Maestría, Doctorado)