



Proyecto Nodo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Diego Alonso Díaz Díaz ID 1057098

Liliana Sánchez Pinzón ID 1060880

Jeidy Alexandra Lemus Rodríguez ID 1060894

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Septiembre de 2025

Proyecto Nudo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Diego Alonso Díaz Díaz ID 1057098

Liliana Sánchez Pinzón ID 1060880

Jeidy Alexandra Lemus Rodríguez ID 1060894

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, Magister en Gestión de Organizaciones,
Administrador de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Septiembre de 2025

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Contenido

Lista de tablas.....	5
Lista de figuras	6
Resumen.....	7
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
Innovación en la empresa valenciana: Rutas de presente hacia un futuro competitivo	21
2.2 Marco Teórico.....	22
2.3 Marco Legal.....	26
3 METODOLOGÍA.....	27
3.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	28
3.2 Tipo de instrumento	29
3.2.1 Tipos de preguntas y escalas	30
3.2.2 Justificación del instrumento.....	31
3.3 Procedimiento para recolección de datos	32
3.4 Población y muestra.....	33
3.4.1 Calculo y selección de la muestra.....	34
3.5 Hipótesis	35
4 Consideraciones éticas	36
5 ANÁLISIS DE DATOS.....	37
6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

6.1	Inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial.....	54
6.2	Diagnóstico del estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en PYMES del sector construcción en Colombia	55
6.3	Estrategias de capacitación para el desarrollo de la ambidestreza gerencial en PYMES del sector construcción en Colombia	56
7	CONCLUSIONES	58
8	RECOMENDACIONES	61
9	FUTUROS TRABAJOS.....	62
9.1	Identificación de las limitaciones	62
9.2	Propuestas específicas de investigación	63
9.3	Justificación fundamentada	65
	Referencias bibliográficas.....	67

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Lista de tablas

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

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Lista de figuras

FIGURA 1. Calificación del impacto de capacidades ambidestras en el desempeño de una empresa vs edad.....	38
FIGURA 2. Dedicación a explorar nuevas oportunidades vs sector empresarial.	39
FIGURA 3. Tamaño de la empresa vs frecuencia con que implementa nuevas estrategias.	40
FIGURA 4. Procesos establecidos y eficientes vs evaluación de capacidades en las empresas para adaptación a cambios.	41
FIGURA 5. Desempeño de las empresas el año pasado con respecto a la rentabilidad vs ciudad de Colombia.	42
FIGURA 6. Nuevas oportunidades de negocio vs género.	43
FIGURA 7. Implementación de nuevas ideas y tecnologías en empresas.	44
FIGURA 8. Optimización eficiente de recursos.	45
FIGURA 9. Cual fue el desempeño de la empresa en el 2024.	46
FIGURA 10. Importancia de innovación a largo plazo de la empresa vs nivel educativo.	46
FIGURA 11. Factores que contribuyen significativamente al desempeño de una empresa	48
FIGURA 12. Nuevas oportunidades de negocio.	49
FIGURA 13. Mejora continua en habilidades y conocimientos.	50
FIGURA 14. Mejora continua en operaciones actuales.	51
FIGURA 15. Desempeño de las empresas en términos de rentabilidad en el 2024.....	52

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Resumen

Palabras clave: PYMES, Sector construcción, Colombia, Capacidades ambidiestras, Gerentes, Equilibrio, Explotación, Exploración, Optimización, Eficiencia, Innovación, Adaptación, Crecimiento empresarial.

Este estudio se centra en cómo los gerentes de las PYMES del sector construcción en Colombia están desarrollando capacidades ambidiestras, es decir, la habilidad para manejar de manera equilibrada tanto la optimización y eficiencia (explotación) como la innovación y adaptación (exploración). El diagnóstico muestra que, aunque más del 67 % de estas empresas ha experimentado crecimiento, la innovación sigue siendo limitada y ocurre de manera poco frecuente, lo que indica que se priorizan más las prácticas enfocadas en la eficiencia que las orientadas a la innovación. Además, se observaron diferencias regionales, con mejores resultados en ciudades como Cartagena y Bogotá, mientras que Medellín enfrenta mayores retos.

Para ayudar a fortalecer estas capacidades ambidiestras en los gerentes, se proponen cuatro áreas clave de capacitación: primero, en innovación y nuevas tecnologías, como el uso de BIM y métodos de construcción sostenible; segundo, en liderazgo ambidiestro y gestión del cambio; tercero, en la creación de alianzas estratégicas y colaboración empresarial; y cuarto, en promover una transformación cultural que combine eficiencia con innovación. Estas acciones buscan reducir las brechas existentes en innovación y fomentar una cultura organizacional más ágil y receptiva.

Las conclusiones señalan que el éxito y la sostenibilidad de estas PYMES dependen de encontrar un equilibrio entre la explotación y la exploración. Actualmente, hay un fuerte enfoque en la eficiencia operativa, pero la escasa innovación limita la capacidad de adaptación frente a cambios del mercado y nuevas oportunidades. Por ello, la investigación destaca la importancia de formar a los gerentes en liderazgo que permita equilibrar estos dos enfoques, así como en innovación tecnológica y trabajo colaborativo, para lograr una gestión más completa y competitiva.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Finalmente, se sugiere profundizar en estudios que consideren las particularidades económicas y sociales de cada región, así como el papel que juegan las alianzas estratégicas, para impulsar de manera más efectiva la ambidestreza en las PYMES y contribuir a un sector construcción en Colombia más dinámico, innovador y sostenible.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Abstract

Keywords: PYMES, Construction sector, Colombia, Ambidextrous capabilities, Managers, Balance, Exploitation, Exploration, Optimization, Efficiency, Innovation, Adaptation, Business growth.

This study focuses on how managers of SMEs in the construction sector in Colombia are developing ambidextrous capabilities, that is, the ability to balance both optimization and efficiency (exploitation) and innovation and adaptation (exploration). The diagnosis shows that, although more than 67% of these companies have experienced growth, innovation remains limited and occurs infrequently, indicating that practices focused on efficiency are prioritized over those aimed at innovation. Additionally, regional differences were observed, with better results in cities such as Cartagena and Bogotá, while Medellín faces greater challenges.

To help strengthen these ambidextrous capabilities in managers, four key training areas are proposed: first, in innovation and new technologies, such as the use of BIM and sustainable construction methods; second, in ambidextrous leadership and change management; third, in creating strategic partnerships and business collaboration; and fourth, in promoting a cultural transformation that combines efficiency with innovation. These actions aim to reduce existing gaps in innovation and foster a more agile and responsive organizational culture.

The conclusions indicate that the success and sustainability of these SMEs depend on finding a balance between exploitation and exploration. Currently, there is a strong focus on operational efficiency, but the lack of innovation limits the ability to adapt to market changes and new opportunities. Therefore, the research emphasizes the importance of training managers in leadership that allows balancing these two approaches, as well as in technological innovation and collaborative work, to achieve more comprehensive and competitive management.

Finally, it is suggested to delve into studies that consider the economic and social particularities of each region, as well as the role played by strategic alliances, in order to more effectively promote ambidexterity in SMEs and contribute to a more dynamic, innovative, and sustainable construction sector in Colombia.

Introducción

En la actualidad, el entorno empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se caracteriza por su dinamismo y alta competitividad. Estas organizaciones enfrentan desafíos que demandan una gestión flexible, ágil y estratégica, capaz de responder a las exigencias cambiantes del mercado. En este contexto, los gerentes deben equilibrar de manera simultánea actividades de exploración e innovación con aquellas orientadas a la explotación de recursos y a la eficiencia operativa. Esta capacidad, conocida como ambidestreza gerencial, constituye un factor clave para la sostenibilidad y el éxito de las empresas.

La presente investigación se centra en analizar las capacidades de ambidestreza gerencial en Pymes del sector de la construcción en Colombia, con el fin de identificar sus características, fortalezas y desafíos. En este marco, se plantea la siguiente pregunta orientadora: ¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Colombia?

Para responder a este interrogante, se emplea un enfoque cualitativo sustentado en la aplicación de un cuestionario estructurado a gerentes y representantes de Pymes del sector. Esta metodología permite obtener una visión integral sobre la manera en que dichas empresas desarrollan y aplican capacidades de ambidestreza como estrategia para alcanzar un crecimiento competitivo y sostenible.

El sector de la construcción, además, se encuentra inmerso en un entorno altamente dinámico que exige innovación constante, aprendizaje organizacional y nuevas formas de gestión de recursos (Floyd & Lane, 2000). Al mismo tiempo, debe perfeccionar procesos, productos y servicios para garantizar eficiencia y rentabilidad (March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008). De este modo, la ambidestreza gerencial se convierte en una herramienta estratégica que permite a las Pymes del sector planificar, adaptarse y competir en un mercado cada vez más complejo y exigente.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el área de la administración se tienen en cuenta diversas disciplinas y enfoques, teóricos y prácticos que garantizan optimizar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Entre sus principales ramas de estudios, se destacan; la ventaja competitiva, el desempeño superior y el logro de la sostenibilidad del valor en el tiempo. Cada una de estas incorpora aspectos claves para el éxito y la permanencia de las empresas en un entorno global, caracterizado por su dinamismo y competitividad.

Distintos referentes del campo han desarrollado estudios para contribuir a que la organización obtenga los aspectos mencionados, entre ellos se encuentran March (1991), Porter (1985, 1987, 1990 y 1997), Peteraf (1993), Mintzberg (1987), Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. (1995), Prahalad, CK., y Hamel, G. (1990), Olavarrieta, S., Oliver, C. (1997) y Friedmann, R. (2008).

En años recientes, ha tomado relevancia el concepto de la ambidestreza organizacional, que se considera esencial para fomentar la capacidad de poder generar actuaciones de exploración y explotación. Elementos de gran importancia gerencial que requieren comprensión y profundización para su aplicación en el campo práctico.

En Colombia, el estudio de la ambidestreza organizacional y, en especial, de la ambidestreza gerencial, es aún escaso, lo que sugiere una posibilidad valiosa para el desarrollo de investigaciones académicas y aplicarlas en este campo. La economía del país se caracteriza por su dinamismo y la predominancia de pequeñas y medianas empresas (pymes), ofreciendo un escenario ideal para investigar cómo la ambidestreza puede influir en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

Siguiendo esta línea, en el caso del sector de la construcción constituye un amplio interés para incluir en el estudio propuesto debido a que “generaría un equilibrio entre las operaciones diarias, la adaptación y las oportunidades de innovación, buscando así competitividad en el entorno cambiante y exigente del mercado actual”.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

12

Con base en los argumentos expuestos, emerge la siguiente pregunta de investigación:
¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia?

1.1 Pregunta de investigación

¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector el sector de la construcción en Colombia?

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial.
- Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia.
- Proponer estrategias de capacitación gerencial encaminada al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en el sector de la construcción en Colombia.

1.3 Justificación de la investigación

La construcción desempeña un papel crucial en el crecimiento económico y el desarrollo social de Colombia.

En la economía este sector se destaca por su alta capacidad para generar empleo y por su considerable aporte al Producto Interno Bruto (PIB). Además, actúa como catalizador de otras industrias como la fabricación de insumos, la operación de maquinaria y los servicios de transporte.

La construcción representa una fuente laboral significativa. Ofrece oportunidades en múltiples niveles, desde cargos técnicos y profesionales como la ingeniería y la arquitectura, hasta oficios y trabajos manuales. Actualmente genera aproximadamente 1.8 millones de empleos en el país.

En lo que respecta a su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), el sector de la construcción registró un crecimiento anual del 0,5% durante el cuarto trimestre de 2024. Este avance se debió principalmente al incremento del 8,6% en las obras civiles, aunque se obtuvo una leve disminución en el segmento de edificaciones y en las actividades especializadas del sector.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) desempeñan un papel fundamental dentro del ámbito de la construcción en Colombia. De acuerdo con datos recientes, las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) representan aproximadamente el 99,5% del total de empresas formales en el país. Aunque no se dispone de cifras exclusivas para el sector de la construcción, este alto porcentaje da cuenta de la participación significativa de estas empresas en múltiples sectores económicos, incluida la construcción.

En el cuarto trimestre de 2024, el sector de la construcción experimentó una variación en la cantidad de micronegocios, con una contribución negativa de -0.4 puntos porcentuales en el total de micronegocios del país. Esto indica que, aunque las pequeñas empresas siguen siendo fundamentales, han enfrentado algunos desafíos en su crecimiento. El uso de capacidades ambidestreza en este sector podría mejorar el desempeño de las pymes en Colombia. A su vez, ello contribuiría a sostener el empleo y evitar el estancamiento del producto interno bruto. Ya

que este sector resulta estratégico para el desarrollo nacional, impulsando la infraestructura y la vivienda

Igualmente, un sector constructivo sólido genera la inversión nacional como extranjera, logrando así el avance y la modernización.

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. Simultáneamente, el marco teórico ofrece la base conceptual y las teorías que guiarán el análisis y la interpretación de los datos, discutiendo los modelos y conceptos más relevantes que se aplicarán en el estudio.

2.1 Marco de Antecedentes

Con la finalidad de sustentar esta investigación se revisaron diferentes artículos, trabajos de grado y libros, cuya información se considera importante y valiosa para el problema planteado, dado que enfatizan en la ambidestreza, describen las capacidades de tipo gerencial para su aplicación y su enfoque en diferentes escenarios, de los cuales se destacan los siguientes:

Tabla 1: Artículos seleccionados enfocados a a la ambidestreza.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

No.	Autor(res)	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	INNOVA R. 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 ambidextra 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. Concretamente, se postula que la utilización por parte de las empresas de las modalidades de crecimiento externo, a través de las fusiones y adquisiciones, y de los acuerdos de cooperación, puede ayudar a explicar el nivel y equilibrio de ambidestreza de

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

					las Pymes. esta hipótesis se confirma en el estudio empírico llevado
2	Vélez Bernal Olga Inés. Beltrán Ríos Jaime Alberto. López Giraldo José Antonio. Arias Vargas Francisco Javier.	Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación	2019	Revista de Ciencias Sociales (RCS)	Este estudio propone un modelo conceptual que vincula la asociatividad empresarial y el liderazgo ambidiestro con la innovación. Destaca que las empresas pueden equilibrar la explotación y la exploración para adaptarse a un entorno dinámico. Además, subraya la importancia de la innovación como factor clave para la competitividad y señala que las organizaciones que combinan liderazgo ambidiestro con actividades colaborativas logran mejores resultados en este ámbito. Finalmente, resalta la necesidad de que empresarios y directivos evolucionen constantemente para responder a las demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.
3	Luis Eduardo Benavides Pupiales. Sandra Lucía Goyes Eraso. Víctor Hugo	Etapas del ciclo de vida organizacional: Una revisión sistemática de literatura	2022	AGLALA ISSN 2215- 7360. Vol. 13, Nº1.	En este documento nos mencionan que las empresas suelen enfrentar problemas de liquidez debido a ingresos inciertos y costos crecientes, lo que puede afectar su sostenibilidad y llevar al abandono de proyectos. Para reducir la alta tasa de mortalidad empresarial, es esencial una educación gerencial que brinde herramientas para gestionar estos desafíos. En las primeras

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

	López Díaz. Carmen Alicia Benavides Bastidas.				etapas de crecimiento, contar con financiamiento y estrategias comerciales adecuadas permite atraer clientes, inversionistas y mejorar la competitividad. Al alcanzar la madurez, las empresas deben tomar decisiones estratégicas para evitar el declive, como optimizar su portafolio de productos y ajustar gastos operativos. Una gestión eficiente de estos aspectos contribuye a la estabilidad y crecimiento empresarial a largo plazo.
4	Esteban López Zapata. Gloria López Moros. Sabrina Agudelo Muñoz.	Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas	2019	Información Tecnológica – Vol. 30 N.º 5	Esta investigación destaca la relación entre la estrategia competitiva de una organización y su tipo de aprendizaje organizativo. Las empresas que optan por la diferenciación fomentan el aprendizaje de exploración, lo que impulsa la innovación y el desarrollo de nuevas competencias. Por otro lado, aquellas que combinan diferenciación y eficiencia adoptan una estrategia híbrida basada en el aprendizaje ambidiestro, equilibrando la exploración de conocimientos nuevos con la explotación de los existentes. Este enfoque permite generar alto valor para los clientes sin comprometer la competitividad, desafiando la idea de que ambas estrategias no pueden aplicarse simultáneamente.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

5	Olga Inés Vélez Bernal	Mediación de la capacidad de gestión de alianzas entre los procesos de (co-explotación co-exploración organizacional) y alianzas ambidiestreza.	2021	Tesis, para doctorado en administración	Estudios recientes destacan que la gestión de alianzas es crucial para el desarrollo de la ambidestralidad, pero se sabe poco sobre cómo influye en los procesos de co-explotación y co-exploración organizacional. Esta tesis doctoral realiza una investigación mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, a través de entrevistas a gerentes de hoteles en Antioquia con un cuestionario semi-estructurado, y el uso de modelos de ecuaciones estructurales para un análisis inductivo y deductivo. El estudio busca identificar los procesos y características de las alianzas, así como la gestión de las mismas, y cómo esta capacidad facilita la creación de alianzas ambidiestras.
6	Juan David Escudero Morales	development-in-transition (dit) countries and organizational ambidexterity strategies: Colombia's case. Paisés dit (development-	2022	Trabajo de grado para título administración internacional	Este estudio analiza la situación de los países en desarrollo, con un enfoque particular en Colombia. Se enfoca en las estrategias de ambidestreza (exploración y explotación) que tanto individuos como empresas emplean, ya sea de manera consciente o no. La investigación tiene como objetivo examinar, mediante fuentes documentales, el comportamiento ambidiestro en la gestión de recursos humanos en empresas colombianas, utilizando bases de datos como Scopus, la suscripción de la UPB y recursos de acceso libre, con publicaciones entre 2020 y 2022.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

		in-transition) y estrategias de ambidestreza organizacional: Caso de Colombia.			
7	Timur Uman. Elin Smith, William Andersson y William Planken	Liderazgo compartido y ambidestreza de los equipos de dirección: el papel de los sistemas de control de la gestión	2020	Revue internationale des sciences administratives vol.86	El documento examina el concepto de "países en desarrollo en transición" (DIT) y su conexión con la ambidestreza organizacional. Se enfoca especialmente en cómo las empresas en estos países deben gestionar el equilibrio entre la exploración de nuevas oportunidades e innovaciones y la explotación de recursos ya disponibles, con el fin de seguir siendo competitivas y sostenibles. Asimismo, destaca la relevancia de este balance para garantizar el éxito organizacional a largo plazo en un entorno empresarial cambiante y competitivo.
8	Raphael Lissillour y Javier Alfonso	La operacionalización de la	s.f	Iseor-formations	Sobre la base del concepto de ambidestreza organizacional, este estudio presenta evidencia sobre el papel que desempeñan las Universidades Corporativas (CU) en el despliegue y

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

	Rodriguez Escobar	ambidestreza desde el enfoque de capacidades, evidencia del papel de la universidad corporativa en una empresa Tecnológica			configuración de capacidades para conseguir que se operacionalice la orientación estratégica de la empresa. Específicamente, ofrecemos un alcance práctico al marco teórico tanto de la ambidestreza, como a las perspectivas de configuración y combinación de capacidades, que al ser conectadas con la funcionalidad de las CU permite evidenciar la transición del qué en cómo.
9	Leidy Viviana Burbano-Florez, M. Begoña Lloria y Héctor Andres Hernández	Cultura organizativa y la ambidestreza	2023	Revista de Investigaciones Universidad del Quindío,	Este artículo recoge los principales fundamentos teóricos sobre la cultura de las organizaciones y la ambidestreza. Comenzaremos acotando el término cultura desarrollando también sus niveles y sus principales elementos, así como el concepto de ambidestreza, abordaremos una revisión de las aportaciones de diferentes autores para, posteriormente, estudiar las distintas perspectivas, sus formas, y la relación entre ambos conceptos.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

10	Maria Moreno Luzon	La ambidestreza y el emprendimiento, capacidades empresariales claves para la innovación	2014	Innovación en la empresa valenciana : Rutas de presente hacia un futuro competitivo	En este trabajo se abordan algunos retos importantes que deben superarse para llevar a cabo con éxito la innovación. Se profundiza especialmente en el dilema "innovación radical versus incremental" ven la capacidad empresarial de ambidestreza que da respuesta a este dilema. Se analiza también otra capacidad clave para la innovación, la capacidad de emprendimiento, y se concluye la importancia del papel de la dirección de recursos humanos para fomentar a través del cambia cultural las actitudes y valores que subyacen al desarrollo y potenciación de estas dos capacidades empresariales, que se han demostrado Como relevantes para el éxito de la innovación.
----	--------------------	--	------	---	--

Fuente: elaboración propia (2025).

De acuerdo con los diferentes artículos referidos en la tabla anterior podemos diferir que la ambidestreza organizacional genera la capacidad de una empresa para equilibrar sus procesos de exploración e implementación, lo cual es esencial para garantizar su competitividad en mercados cambiantes y con altos niveles de incertidumbre. Aquellas que logran integrar la ambidestreza en su gestión pueden responder ágilmente a desafíos, diversificar sus estrategias y maximizar su impacto competitivo.

Llama la atención de estos artículos la manera como resaltan la importancia de la ambidestreza organizacional y el gran aporte que da al manejo de las empresas, y la bondad de sostenerse en el tiempo.

Por lo cual el artículo 2 “*Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación*” recoge la relevancia del concepto de Ambidestreza.

El artículo más reciente es el de “*Cultura organizativa y la ambidestreza*” y el más antiguo es el de “*Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes*” al igual que el artículo de “*La ambidestreza y el emprendimiento, capacidades empresariales claves para la innovación*”

2.2 Marco Teórico

Cuando se habla de ambidestreza organizacional, se hace referencia a la capacidad de una organización para llevar a cabo de manera simultánea dos procesos distintos y, en muchos casos, opuestos: la exploración y la explotación (Escudero, 2022). Para gestionar estos procesos, es esencial contar con la habilidad de optimizar los recursos existentes mientras se innova y se buscan nuevas oportunidades. Este equilibrio debe trabajarse simultáneamente, con el fin de garantizar un crecimiento sostenido a largo plazo y asegurar la sostenibilidad en un entorno dinámico y competitivo, tal como lo planteó James March en 1991.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

23

Por ello, es crucial que las organizaciones trabajen ambas actividades de manera equilibrada, ya que, mientras la explotación proporciona estabilidad, la exploración ofrece la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios. Sin un manejo adecuado de ambos procesos, la falta de solidez puede llevar a sobrecostos y una baja eficiencia (March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008).

La paradoja de la ambidestreza

La ambidestreza organizacional se refiere a la capacidad de las organizaciones para equilibrar de manera efectiva los procesos de exploración y explotación. En su estudio, Tushman y O'Reilly (1996) argumentan que ambos procesos requieren enfoques y estructuras organizacionales diferentes. Mientras que la exploración se centra en la creatividad y la tolerancia al riesgo, la explotación busca eficiencia, previsibilidad y control.

En este marco, la ambidestreza gerencial se entiende como la capacidad de los líderes y directivos para equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de los recursos y procesos existentes. Este concepto es clave en la gestión empresarial, ya que permite a las organizaciones innovar mientras mantienen su eficiencia operativa. Según O'Reilly y Tushman (2013), las empresas ambidiestras logran adaptarse a entornos cambiantes al combinar creatividad y optimización, lo que les brinda una ventaja competitiva.

La clave de la ambidestreza gerencial radica en la capacidad de los líderes para gestionar ambos enfoques de manera simultánea. Un gerente con esta habilidad sabe cuándo impulsar la innovación y cuándo es mejor aprovechar lo ya establecido. Esto resulta fundamental en entornos dinámicos, donde la adaptación y la competitividad dependen de equilibrar la exploración con la optimización de recursos.

En el contexto colombiano, esto es particularmente relevante en las PYMEs de la construcción, que enfrentan limitaciones presupuestales, alta rotación de personal y cambios regulatorios frecuentes. Un gerente que no logre este balance puede arriesgar la estabilidad financiera de su empresa, mientras que uno ambidiestro puede aprovechar coyunturas del mercado (como nuevos programas de infraestructura o vivienda social) sin descuidar la eficiencia operativa.

Capacidades organizacionales

La capacidad organizacional se define como la habilidad de procesamiento de la información de la empresa (Chakravarthy, 1982). Se refiere al conjunto de habilidades y competencias que posee una organización para coordinar y combinar sus recursos y aptitudes, tanto internos como externos. Una parte fundamental de esta capacidad incluye un complejo conjunto de competencias que permite, por un lado, integrar diferentes conocimientos tecnológicos en una solución técnica funcional, y por otro, combinar ese sistema de tecnologías con los diversos procesos organizacionales (diseño, producción, mantenimiento, administración, estrategia, entre otros).

Una capacidad se considera una cualidad de mayor nivel que posibilita a la organización combinar y distribuir sus recursos de manera particular, conectándolos de tal forma que no solo enfrenta con éxito sus tareas y desafíos actuales, sino que también desarrolla un potencial específico para abordar los retos futuros (Hamel y Prahalad, 1994).

Winter (2000) identifica tres características esenciales de las capacidades organizacionales:

1. **Solución efectiva de problemas complejos:** integran conocimientos y recursos para responder a situaciones críticas de manera eficiente.
2. **Uso habitual:** se aplican de forma sistemática en la operación diaria, asegurando continuidad y adaptación al cambio.
3. **Confiabilidad en el tiempo:** permiten generar resultados consistentes y de calidad, fomentando confianza en el largo plazo.

En Colombia, las Pymes de la construcción ponen en práctica estas capacidades al enfrentar retos como la gestión de costos crecientes en materiales (cemento, acero), la necesidad de cumplir normativas ambientales y de seguridad, y la adopción de tecnologías de construcción sostenible.

Capacidades dinámicas

El concepto de capacidades dinámicas fue desarrollado principalmente por David Teece en los años noventa. Estas hacen referencia a la habilidad de una organización para integrar, reconfigurar y actualizar sus recursos y competencias internas en respuesta a cambios rápidos y disruptivos en su entorno (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007).

Según Teece (2007), las capacidades dinámicas se definen como “la habilidad de integrar, desarrollar y reorganizar las competencias internas y externas de una organización para adaptarse a un entorno en continuo cambio”. Esto implica que las empresas no solo deben optimizar recursos existentes, sino también innovar y reorganizarlos para mantenerse competitivas.

En el ámbito de la innovación, las capacidades dinámicas son esenciales, pues permiten reorganizar recursos y capitalizar nuevas oportunidades de manera más efectiva. Para el sector de la construcción en Colombia, esto se traduce en la capacidad de incorporar metodologías como Building Information Modeling (BIM), adoptar prácticas de construcción sostenible y reaccionar ante fluctuaciones en la demanda de vivienda o infraestructura pública.

Las microfundaciones de estas capacidades incluyen procesos de toma de decisiones ágiles, liderazgo efectivo y gestión del conocimiento (Teece, 2018). A nivel gerencial, esto se refleja en la habilidad de priorizar proyectos innovadores y rediseñar procesos en respuesta a cambios regulatorios, como las normas de construcción sismo-resistente en Colombia.

Explotación y exploración

En el contexto de la ambidestreza organizacional, la explotación se refiere al uso y perfeccionamiento de conocimientos, recursos y capacidades existentes. Según March (1991), esto implica refinamiento, producción, eficiencia y ejecución. Por el contrario, la exploración se centra en la búsqueda de nuevas oportunidades, innovación y experimentación (Atuahene-Gima, 2005; Bierly & Daly, 2007).

Algunos aspectos clave de la explotación incluyen:

Mejorar la eficiencia operativa mediante optimización de procesos y reducción de costos.

Maximizar ingresos a corto plazo con productos o servicios actuales.

Minimizar riesgos al enfocarse en la estabilidad y previsibilidad.

Por otro lado, la exploración impulsa el descubrimiento, la experimentación y la innovación radical o incremental. Aunque implica mayor riesgo, también abre posibilidades de ventajas competitivas sostenibles.

En el caso colombiano, las PYMEs de la construcción suelen estar más inclinadas hacia la explotación (cumplimiento de contratos, eficiencia en costos y tiempos), pero aquellas que logran incorporar exploración (uso de tecnologías digitales, alianzas estratégicas, construcción verde) muestran una mayor resiliencia frente a crisis como la pandemia del COVID-19 o la inflación en materiales de construcción.

Así, la ambidestreza organizacional y gerencial representa un marco estratégico fundamental para las empresas del sector construcción, que deben garantizar eficiencia operativa sin perder la capacidad de innovar y adaptarse en un entorno altamente competitivo y regulado.

2.3 Marco Legal

El presente marco legal tiene como objetivo proporcionar un panorama de las principales normativas y regulaciones que afectan a las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en el sector de la construcción en Colombia, en el contexto del análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial. Este proyecto se enfoca en estudiar cómo las empresas de este sector gestionan la innovación (exploración) y la eficiencia operativa (explotación), tomando en cuenta el marco normativo vigente.

- **Ley 590 de 2000 - Ley de Desarrollo de las MiPymes**

Esta ley establece las disposiciones para el fomento de las pequeñas y medianas empresas, brindando incentivos en materia de acceso a crédito, formalización empresarial, y competitividad. Es relevante para las MiPymes del sector de la construcción, pues ofrece herramientas para su desarrollo y expansión.

- **Ley 1014 de 2006 - Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento**

Promueve el emprendimiento en Colombia, proporcionando herramientas y recursos que facilitan la creación de nuevas empresas y la mejora de las existentes, lo cual es esencial para el análisis de las capacidades gerenciales de las empresas del sector.

- **Ley 1429 de 2010 - Ley de Formalización y Generación de Empleo**

Establece medidas para facilitar la formalización de las MiPymes, otorgando incentivos a las empresas que pasen a la formalidad y generen empleo formal. Esta ley tiene un impacto directo en la gestión de las MiPymes y sus capacidades gerenciales.

- **Política de competitividad- Documento CONPES 3866 de 2016.**

Esta política tiene como objetivo fundamental crear las condiciones necesarias para incrementar la productividad y fomentar un crecimiento económico inclusivo y sostenible en el país.

3 METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio, descriptivo, cuyo objetivo fue comprender y caracterizar las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de la construcción en Colombia.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación cualitativa exploratoria permite adentrarse en fenómenos poco estudiados, identificar patrones iniciales y proponer categorías de análisis, mientras que el carácter descriptivo contribuye a detallar y documentar las variables de interés dentro del contexto. En este caso, la ambidestreza gerencial es un concepto ampliamente discutido en la teoría (March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996), pero con escasos antecedentes empíricos en Colombia, lo que justifica la pertinencia de este enfoque.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, orientado a explorar y comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de quienes los experimentan. En lugar de centrarse en datos numéricos, este enfoque valora la riqueza de la información expresada a través de palabras, percepciones, experiencias y opiniones, lo que permite captar aspectos más profundos y significativos de la realidad estudiada.

En particular, el estudio se enfoca en analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Colombia, un tema que ha sido poco abordado en este contexto. Por esta razón, se adopta un alcance exploratorio, que busca generar una primera aproximación al fenómeno, identificar patrones iniciales y abrir el camino para futuras investigaciones más detalladas.

Este tipo de enfoque resulta especialmente útil cuando se trata de temáticas emergentes o poco investigadas, ya que permite descubrir nuevas perspectivas, formular preguntas clave y construir una base conceptual sólida para estudios posteriores.

A través de encuestas estructuradas, se recolecta información clave sobre aspectos como:

- La innovación organizacional.
- La gestión y el uso estratégico de los recursos.
- La capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.
- El desempeño empresarial (incluyendo ingresos, rentabilidad y participación en el mercado).
- La identificación y exploración de nuevas oportunidades de negocio.
- El perfil de los empresarios y tomadores de decisiones.

Este enfoque no busca establecer relaciones causales ni validar hipótesis complejas. Su objetivo es ofrecer una fotografía clara y actual del comportamiento, las percepciones y las dinámicas

empresariales dentro del sector estudiado, a partir de la información proporcionada directamente por sus protagonistas.

3.2 Tipo de instrumento

El instrumento principal de esta investigación consistió en un cuestionario estructurado, diseñado en Microsoft Forms y aplicado de manera digital a gerentes y representantes de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del sector de la construcción en Colombia. El uso de esta plataforma permitió un acceso más amplio a participantes en distintas regiones del país y facilitó la organización de las respuestas.

La construcción del cuestionario se fundamentó en la revisión de la literatura especializada sobre ambidestreza organizacional, capacidades dinámicas y desempeño empresarial (March, 1991; Teece, 2007; Tushman & O'Reilly, 1996). El instrumento buscó operacionalizar conceptos teóricos en dimensiones observables, de modo que se pudieran captar tanto las percepciones como las prácticas de los participantes, permitiendo generar información relevante para los objetivos del estudio.

El cuestionario estuvo conformado por cuatro secciones principales, alineadas con las dimensiones analíticas de la investigación:

1. Datos sociodemográficos y de caracterización de la empresa.

Incluyó variables de control como edad, género, nivel educativo, ciudad, sector económico y tamaño de la empresa según número de empleados. Estas preguntas fueron de selección múltiple con única respuesta, con el propósito de contextualizar el perfil de los participantes y de sus organizaciones.

2. Capacidades de ambidestreza gerencial.

- **Dimensión 1: Exploración de nuevas oportunidades.** Ítems en escala Likert de 5 puntos que indagaron sobre la búsqueda activa de ideas innovadoras, la adopción de tecnologías y el aprendizaje de nuevas competencias.

- **Dimensión 2: Explotación de recursos existentes.** Preguntas tipo Likert que evaluaron la eficiencia operativa, la existencia de procesos estructurados, el uso estratégico de los recursos y las prácticas de mejora continua.
- **Dimensión 3: Balance exploración–explotación.** Una pregunta cerrada que indagó el porcentaje de tiempo que los gerentes dedican a cada tipo de actividad, con opciones de rangos porcentuales.

3. Desempeño organizacional.

Esta sección incluyó preguntas cerradas sobre crecimiento de ingresos, rentabilidad y participación en el mercado en el último año, además de una pregunta de selección múltiple con múltiples respuestas para identificar los factores que más han contribuido al desempeño (ejemplo: innovación, alianzas estratégicas, eficiencia, diversificación).

4. Estrategias y adaptabilidad organizacional.

Se formularon preguntas de escala ordinal sobre la frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos (mensual, trimestral, semestral, anual, raramente), junto con preguntas tipo Likert para evaluar la importancia atribuida a la innovación, la efectividad de la optimización de recursos y la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado. También se incluyó una pregunta de conteo sobre el número de oportunidades de negocio exploradas en el último año y, finalmente, una pregunta abierta para comentarios adicionales, lo que permitió recoger percepciones y experiencias no contempladas en los ítems cerrados.

3.2.1 Tipos de preguntas y escalas

El cuestionario integró diferentes formatos de preguntas con el fin de garantizar un equilibrio entre información objetiva y percepciones subjetivas:

- **Selección múltiple con única respuesta:** utilizada para variables sociodemográficas y de caracterización de la empresa.
- **Selección múltiple con múltiples respuestas:** aplicada para factores de desempeño organizacional.

- **Escalas tipo Likert de 5 puntos:** empleadas para medir percepciones relacionadas con innovación, aprendizaje organizacional, eficiencia y adaptabilidad (1 = totalmente en desacuerdo/nada importante, hasta 5 = totalmente de acuerdo/extremadamente importante).
- **Escala ordinal:** destinada a evaluar la frecuencia de implementación de estrategias y procesos.
- **Preguntas numéricas y porcentuales:** enfocadas en el tiempo dedicado a exploración frente a explotación y en el número de oportunidades de negocio exploradas.
- **Pregunta abierta:** permitió recoger información cualitativa adicional que enriqueció el análisis.

Tal como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este tipo de instrumentos, que integran preguntas cerradas y abiertas, son especialmente útiles para fortalecer el análisis, ya que combinan la rigurosidad de los datos cuantitativos con la riqueza interpretativa de los aportes cualitativos.

3.2.2 Justificación del instrumento

La elección de un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de información se sustentó en varias razones:

- **Fiabilidad y comparabilidad.** El uso de ítems estandarizados facilitó la comparación entre las respuestas y redujo posibles sesgos de interpretación (Arias, 2012).
- **Pertinencia teórica.** Las dimensiones del cuestionario fueron diseñadas con base en referentes de la literatura sobre ambidestreza organizacional y capacidades dinámicas (March, 1991; Teece, 2007; Tushman & O'Reilly, 1996).
- **Accesibilidad y cobertura.** La aplicación digital permitió abarcar diversas regiones del país sin limitaciones logísticas, optimizando recursos y tiempos de recolección (Otzen & Manterola, 2017).

- **Complementariedad cualitativa.** La inclusión de una pregunta abierta enriqueció el análisis, aportando matices y experiencias que no emergen a través de preguntas cerradas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En síntesis, el cuestionario se ajustó plenamente a los objetivos de la investigación, constituyéndose en una herramienta válida y adecuada para analizar las capacidades de ambidestreza gerencial, así como para explorar su relación con el desempeño y la adaptabilidad de las Pymes del sector construcción en Colombia.

3.3 Procedimiento para recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo en varias fases cuidadosamente planificadas, garantizando la validez y confiabilidad del proceso:

1. Diseño y validación del cuestionario.

El cuestionario estructurado fue diseñado en Microsoft Forms, tomando como base la revisión de la literatura sobre ambidestreza organizacional, capacidades dinámicas y desempeño empresarial (March, 1991; Teece, 2007; Tushman & O'Reilly, 1996).

Posteriormente, se realizó una revisión por parte de expertos en gestión empresarial y metodología de la investigación para verificar la pertinencia de los ítems, lo que aportó validez de contenido (Arias, 2012).

2. Selección de la población y muestra.

La población objetivo estuvo conformada por gerentes y representantes de PYMEs del sector de la construcción en Colombia, con énfasis en las ciudades de Bogotá, Medellín y la región Caribe. La muestra se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, dado el acceso a los participantes a través de redes empresariales y contactos profesionales, siguiendo las recomendaciones de Otzen y Manterola (2017).

3. Aplicación del cuestionario.

El instrumento se distribuyó de manera digital durante un periodo de seis semanas, lo que permitió abarcar diferentes regiones del país y facilitar la participación remota. Los

participantes recibieron el enlace al formulario por correo electrónico y grupos de whatsapp. La aplicación virtual aseguró mayor alcance y redujo costos logísticos, en línea con lo planteado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

4. Control de calidad de la información.

Se revisaron de forma continua las respuestas recibidas para identificar inconsistencias, registros duplicados o formularios incompletos. Solo se consideraron válidas aquellas respuestas en las que los participantes completaron al menos el 90 % del cuestionario.

5. Cierre y organización de los datos.

Una vez alcanzado el número de 55 cuestionarios completos, se procedió al cierre del formulario. Los datos fueron exportados desde Microsoft Forms a hojas de cálculo de Excel y posteriormente organizados para su análisis cuantitativo y cualitativo. Para las preguntas abiertas, se aplicó una categorización temática, mientras que los ítems cerrados fueron tabulados y analizados mediante estadística descriptiva.

En síntesis, el procedimiento de recolección de datos aseguró el cumplimiento de criterios de validez, confiabilidad y pertinencia, al integrar un diseño metodológico sólido con estrategias prácticas que facilitaron el acceso a la población objetivo.

3.4 Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Colombia. Se tomó una muestra de 50 gerentes, seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, en función del acceso a los participantes y su disponibilidad para responder el cuestionario. Aunque el tamaño de la muestra no permite establecer generalizaciones estadísticas, se considera adecuado para un estudio exploratorio, ya que facilita la identificación de patrones iniciales y la comprensión de las dinámicas del fenómeno estudiado (Otzen & Manterola, 2017).

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

34

La población contemplada en este estudio estuvo integrada por empresarios, emprendedores y representantes de empresas ubicadas en tres regiones estratégicas de Colombia:

- Bogotá D.C., capital del país y epicentro político, económico y empresarial.
- Región Caribe, que abarca ciudades clave como Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, entre otras.
- Medellín, reconocida como un importante centro de innovación, desarrollo empresarial y transformación digital en el país.

Las empresas participantes pertenecían a diversos sectores económicos, como comercio, servicios, manufactura, tecnología, entre otros. Asimismo, se consideraron organizaciones de distintos tamaños, desde microempresas hasta grandes compañías.

Los encuestados debían desempeñar roles con capacidad de toma de decisiones o tener un conocimiento sólido del funcionamiento interno de sus empresas. Esto garantizaba su capacidad para responder con criterio sobre temas como innovación, desempeño organizacional, gestión de recursos y adaptación al cambio.

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 el sector de la construcción en Colombia.

Con base en lo indicado, se define como muestra de la presente investigación: Gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector de la construcción en Colombia.

3.4.1 Cálculo y selección de la muestra

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, se contactó a personas que eran accesibles y mostraron disposición para participar. Esta estrategia fue adecuada considerando las limitaciones de tiempo y recursos, y coherente con el enfoque exploratorio del estudio.

- Tamaño de la muestra: Se obtuvieron 55 respuestas válidas, correspondientes a encuestas debidamente completadas y aptas para el análisis. Los participantes se distribuyeron entre Bogotá, Medellín y varias ciudades de la Región Caribe.
- Criterios de inclusión:
 - ✓ Ser empresario(a), emprendedor(a) o tener un cargo de responsabilidad dentro de la empresa.
 - ✓ Estar ubicado en Bogotá D.C., Medellín o alguna ciudad de la Región Caribe.
 - ✓ Participar de manera voluntaria en el estudio.
 - ✓ Poseer conocimientos básicos o avanzados sobre el desempeño, los procesos y la gestión interna de la organización.

3.5 Hipótesis

En toda investigación, una hipótesis representa una afirmación fundamentada que busca explicar o predecir la relación entre dos o más variables dentro de un fenómeno específico. No se trata de una simple suposición, sino de una propuesta basada en conocimientos previos que se pone a prueba mediante métodos científicos —ya sean empíricos o exploratorios—. A través del proceso de investigación, esta hipótesis puede ser confirmada o refutada.

En este estudio, centrado en comprender el nivel de desarrollo de las capacidades ambidiestras en gerentes de pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de la construcción en Colombia, se formula una hipótesis general que guía el análisis, acompañada de cuatro hipótesis específicas que la descomponen en relaciones más concretas.

Las Pymes del sector de la construcción ubicadas en Bogotá, Medellín y la Región Caribe, cuyos gerentes poseen altas capacidades ambidiestras, es decir, que combinan la exploración de nuevas oportunidades con la explotación eficiente de los recursos existentes, tienden a alcanzar un mayor desempeño organizacional. Este se refleja en mejores resultados en ingresos, rentabilidad

y participación en el mercado, en comparación con aquellas empresas cuyos líderes no desarrollan dichas capacidades las cuales se evidencian así:

- ✓ Cuanto mayor sea el tiempo que los gerentes destinan a explorar nuevas oportunidades, mayor será el crecimiento de ingresos reportado por la empresa frente al año anterior.
- ✓ Las empresas que adoptan nuevas estrategias y procesos con mayor frecuencia presentan niveles de rentabilidad superiores.
- ✓ Existe una relación positiva entre la valoración que los gerentes otorgan a la innovación y la capacidad de adaptación de la empresa ante cambios inesperados en el entorno. Las organizaciones que logran optimizar sus recursos y cuentan con procesos bien definidos muestran una participación más destacada en el mercado.

4 Consideraciones éticas

En esta investigación se tomaron medidas éticas y legales claras para proteger la privacidad, los derechos y la dignidad de los participantes. Todas las acciones se alinearon con la legislación colombiana vigente y con los principios éticos que rigen la investigación científica. A continuación, se resumen los aspectos más relevantes:

- ✓ Consentimiento informado

Antes de aplicar la encuesta, se informó a cada participante sobre el objetivo del estudio, el uso de sus respuestas y su derecho a participar de manera libre y voluntaria. También se les aseguró que podían o no responder dicha encuesta, sin ninguna consecuencia. Esta práctica cumplió con lo establecido por la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

- ✓ Confidencialidad y manejo seguro de los datos

Los datos recolectados fueron tratados con estricta confidencialidad. Se almacenaron de forma segura y sólo el equipo investigador tuvo acceso a ellos. Además, el cuestionario fue diseñado

para garantizar el anonimato, evitando la recopilación de información innecesaria que pudiera identificar a los participantes.

✓ **Transparencia del estudio**

Desde el inicio, los encuestados supieron quién estaba a cargo de la investigación, cuál era su propósito y cómo se utilizarían los resultados. Se aseguró total transparencia en el proceso y se evitó cualquier conflicto de interés que pudiera afectar la objetividad del estudio.

✓ **Uso ético de la información**

Toda la información obtenida fue utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, tal como se les explicó a los participantes. En ningún caso se destinó a usos comerciales o fuera del propósito del estudio.

✓ **Cumplimiento legal**

El estudio se desarrolló conforme a la Ley 1581 de 2012 y a la más reciente Ley 2287 de 2023, que regula el consentimiento en investigaciones. Se respetaron todos los principios legales aplicables, y se documentó adecuadamente el consentimiento de cada persona participante.

5 ANÁLISIS DE DATOS

Teniendo como base los resultados obtenidos directamente en el trabajo de campo con empresarios y gerentes de pymes del sector de la construcción en Colombia, se presentará la información tal como fue recopilada, con el objetivo de reflejar de manera clara y fiel las características, fortalezas y desafíos que enfrentan estas empresas.

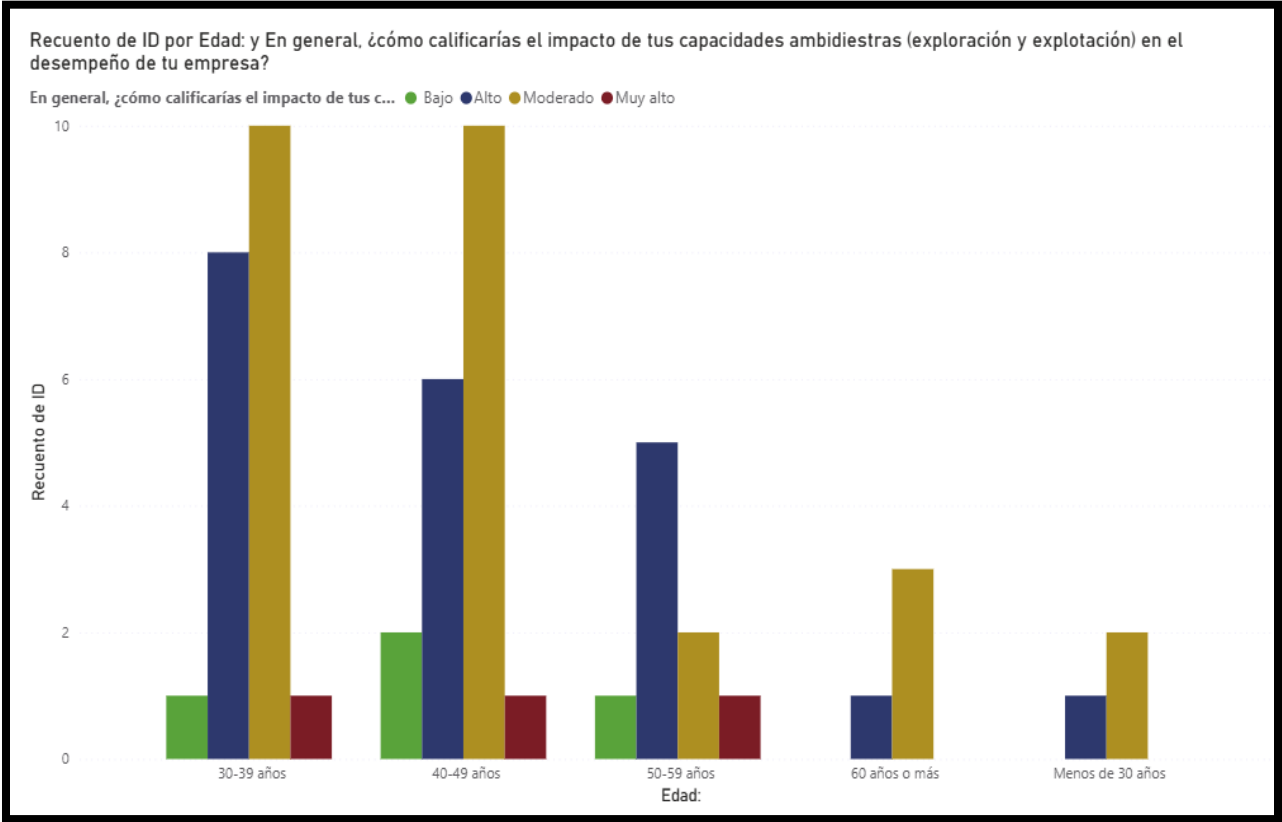
Los datos se organizan de acuerdo con los objetivos específicos del estudio, priorizando un enfoque cuantitativo. Para ello, se aplicaron cuestionarios estructurados con escalas Likert, opciones múltiples y rangos porcentuales, con el fin de medir actitudes y prácticas empresariales.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

Asimismo, se incluyó una pregunta abierta que permitió capturar una perspectiva cualitativa, dándole espacio a la voz de quienes lideran estas organizaciones y enriqueciendo así el análisis general.

Con base en lo anterior, el análisis de los datos se desarrollará de la siguiente manera:

FIGURA 1. Calificación del impacto de capacidades ambidiestras en el desempeño de una empresa vs edad.

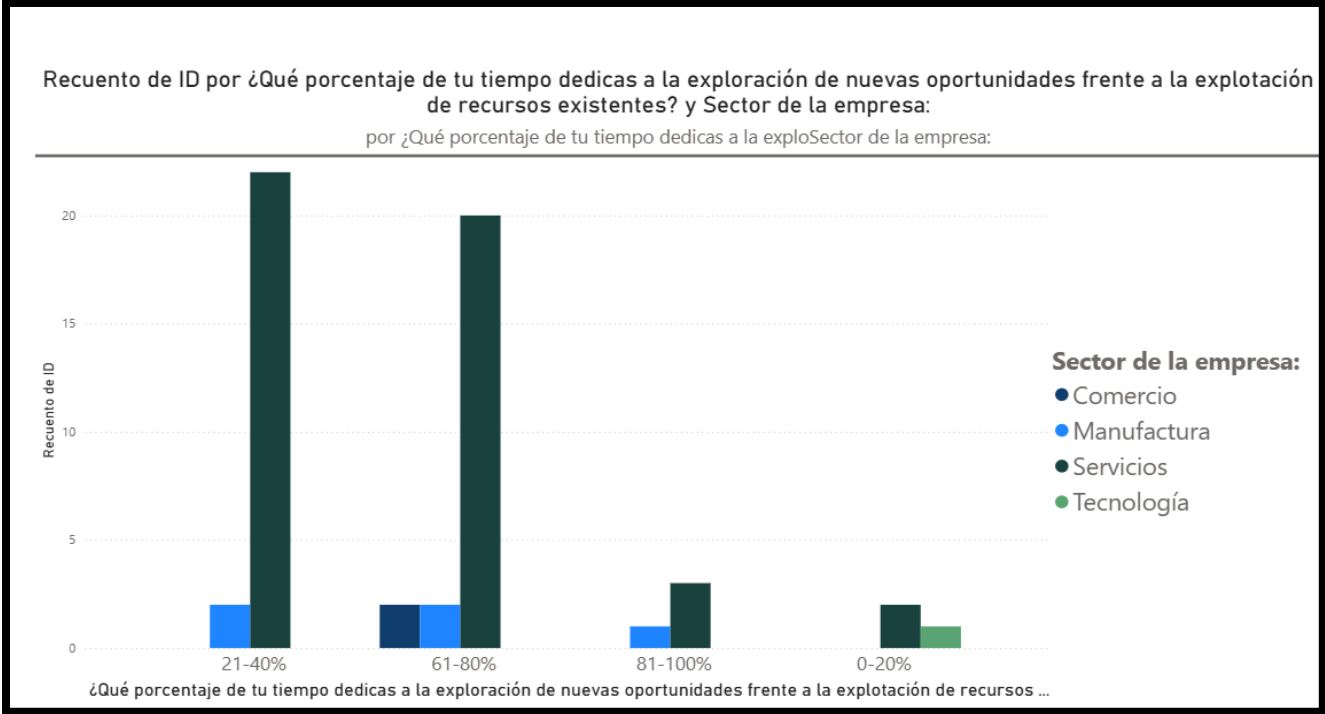


Fuente: Propia

Este análisis revela que los empresarios y gerentes de entre 30 y 49 años se encuentran en un momento clave de madurez profesional, donde su experiencia les permite encontrar un balance entre mantener lo que ya funciona bien y la necesidad de innovar constantemente. Aquellas empresas que sepan aprovechar esta mentalidad abierta al cambio y al progreso continuo estarán

en una posición mucho más sólida para enfrentar los retos de un entorno siempre cambiante y lleno de incertidumbre.

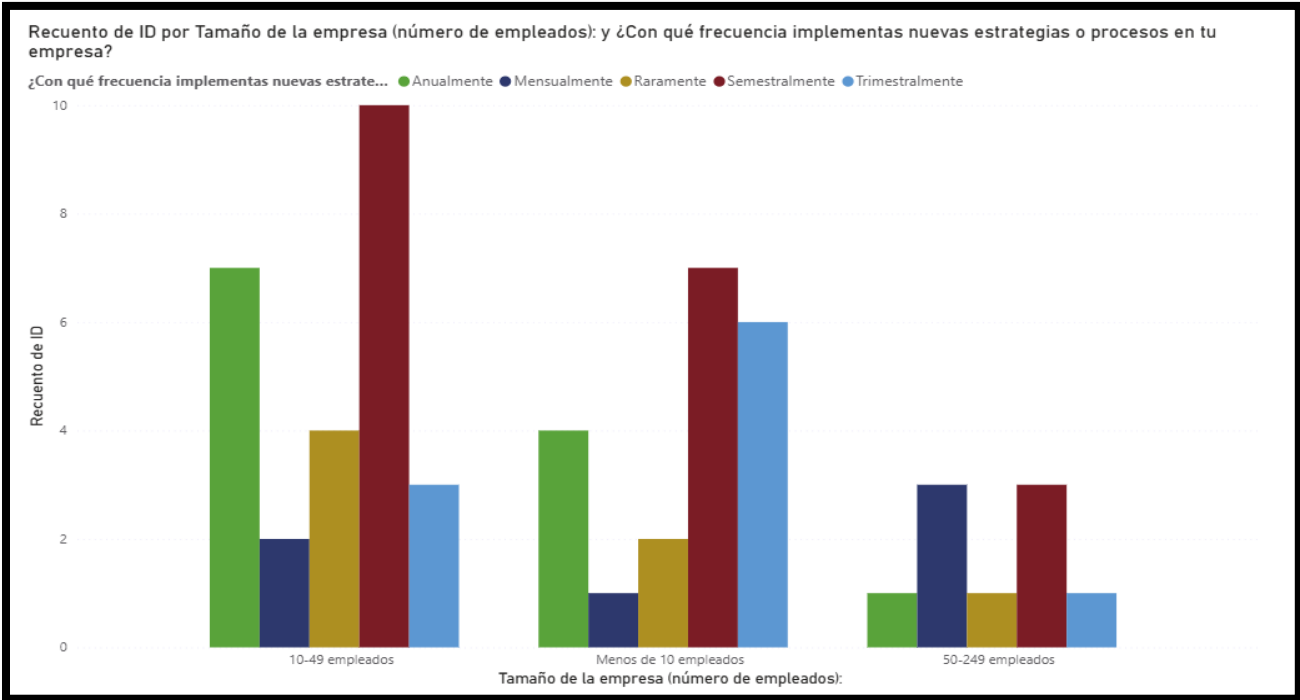
FIGURA 2. Dedicación a explorar nuevas oportunidades vs sector empresarial.



Fuente: Propia

El análisis muestra que los empresarios del sector de servicios están fuertemente comprometidos con la búsqueda de nuevas oportunidades, dedicando entre el 20 % y el 100 % de su tiempo y recursos a la innovación y adaptación al mercado. Esto refleja una mentalidad proactiva que les permite ajustarse rápidamente a los cambios. En cambio, los sectores de manufactura y tecnología, aunque clave para la economía, parecen más reacios al cambio y menos enfocados en explorar nuevas posibilidades, lo que podría limitar su capacidad de innovación. Esta falta de agilidad podría poner a estos sectores en desventaja frente al sector de servicios, que muestra una mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a los retos del mercado. En resumen, mientras el sector de servicios avanza con rapidez hacia la innovación, otros sectores podrían estar perdiendo oportunidades clave para su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

FIGURA 3. Tamaño de la empresa vs frecuencia con que implementa nuevas estrategias.

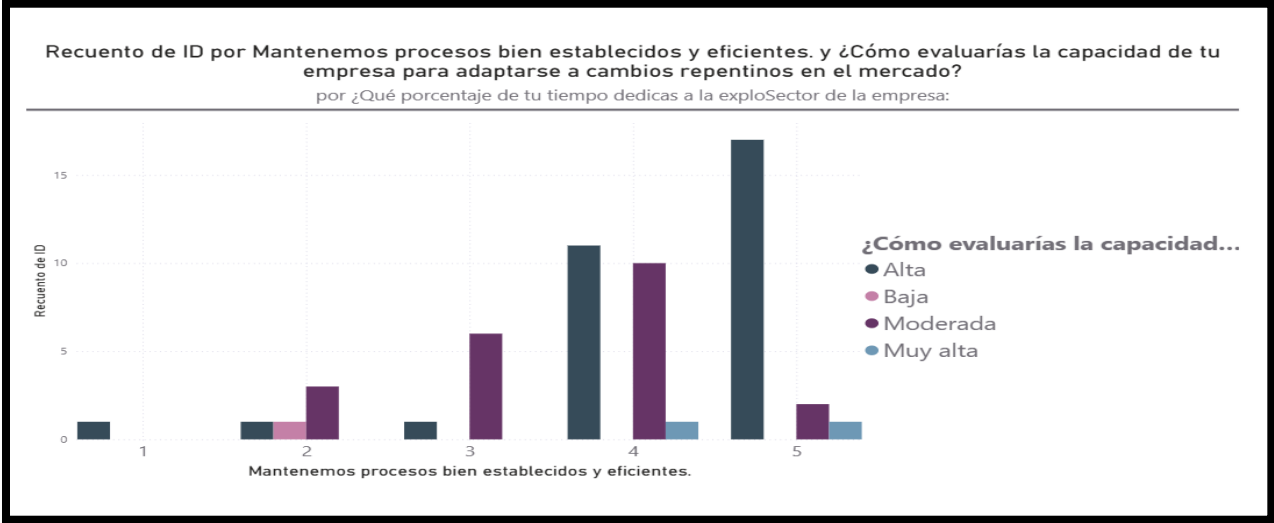


Fuente: Propia.

El análisis muestra que la mayoría de los empresarios realiza revisiones semestrales de sus estrategias de mejora, lo que refleja un enfoque constante para evitar el estancamiento y optimizar operaciones. Esta práctica, que ocurre al menos dos veces al año, resalta la importancia de la mejora continua y el aprendizaje constante, principios clave para mantenerse competitivo.

Lo más interesante es que este enfoque no depende del tamaño de la empresa. Desde negocios pequeños, con solo un empleado, hasta medianas empresas de hasta 249 trabajadores, todas adoptan esta práctica. Esto sugiere que, más allá de los recursos, hay una mentalidad común en el sector que valora la adaptación constante como un factor clave para mantenerse competitivo y ágil frente a los cambios del mercado.

FIGURA 4. Procesos establecidos y eficientes vs evaluación de capacidades en las empresas para adaptación a cambios.



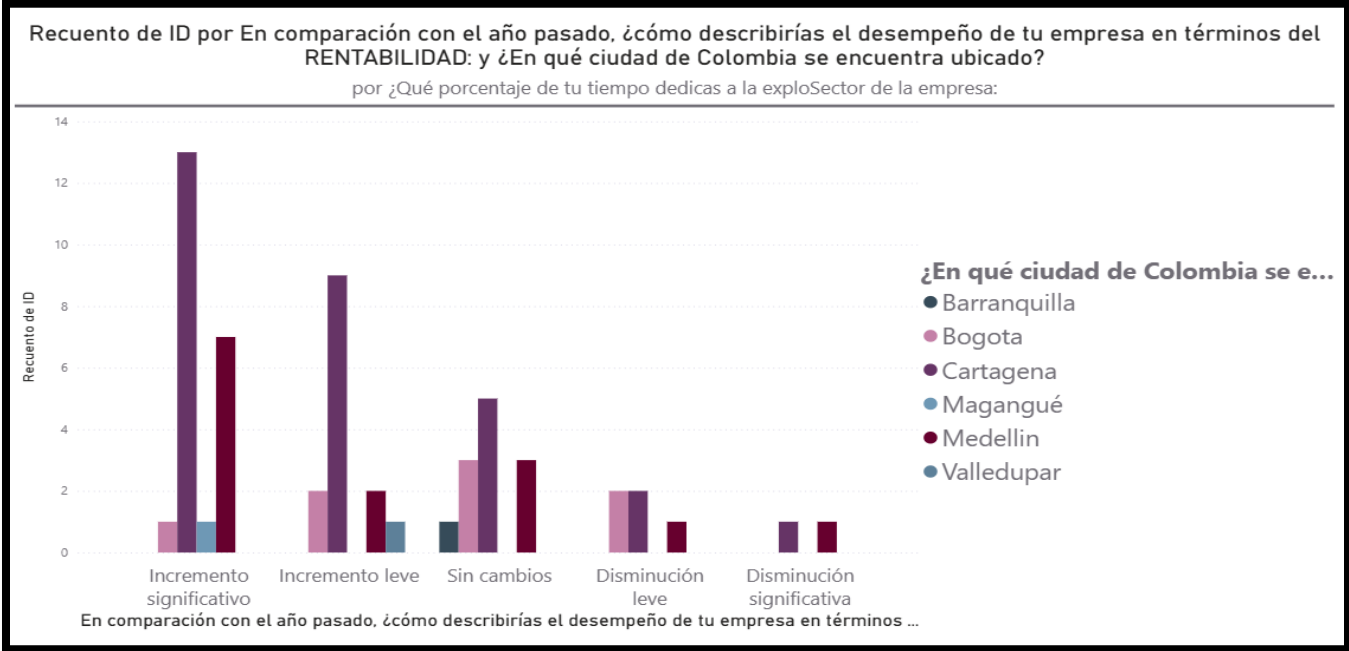
Fuente: Propia.

El análisis revela que los empresarios encuestados valoran positivamente la eficiencia y claridad de sus procesos internos, con puntuaciones por encima de 3 en las escalas utilizadas. Este buen desempeño operativo está estrechamente vinculado con una alta capacidad de adaptación al mercado, ya que la mayoría mostró niveles de adaptación de moderados a muy altos.

Esto sugiere que tener procesos internos sólidos está directamente relacionado con la capacidad de las empresas para evolucionar y responder rápidamente a los cambios del entorno. Las empresas con procesos bien estructurados parecen estar más preparadas para afrontar la incertidumbre, ya que su eficiencia operativa les permite reaccionar de manera ágil y coordinada ante nuevos desafíos.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

FIGURA 5. Desempeño de las empresas el año pasado con respecto a la rentabilidad vs ciudad de Colombia.



Fuente: Propia.

La rentabilidad de las empresas en 2024, distribuidas por diferentes ciudades de Colombia, revela patrones regionales marcados por factores locales y el contexto económico general.

En Cartagena, las empresas mostraron resultados positivos, con un aumento en su rentabilidad. Esto parece estar relacionado con un entorno favorable, impulsado por el crecimiento de sectores clave como el turismo y el comercio, que han comenzado a recuperarse.

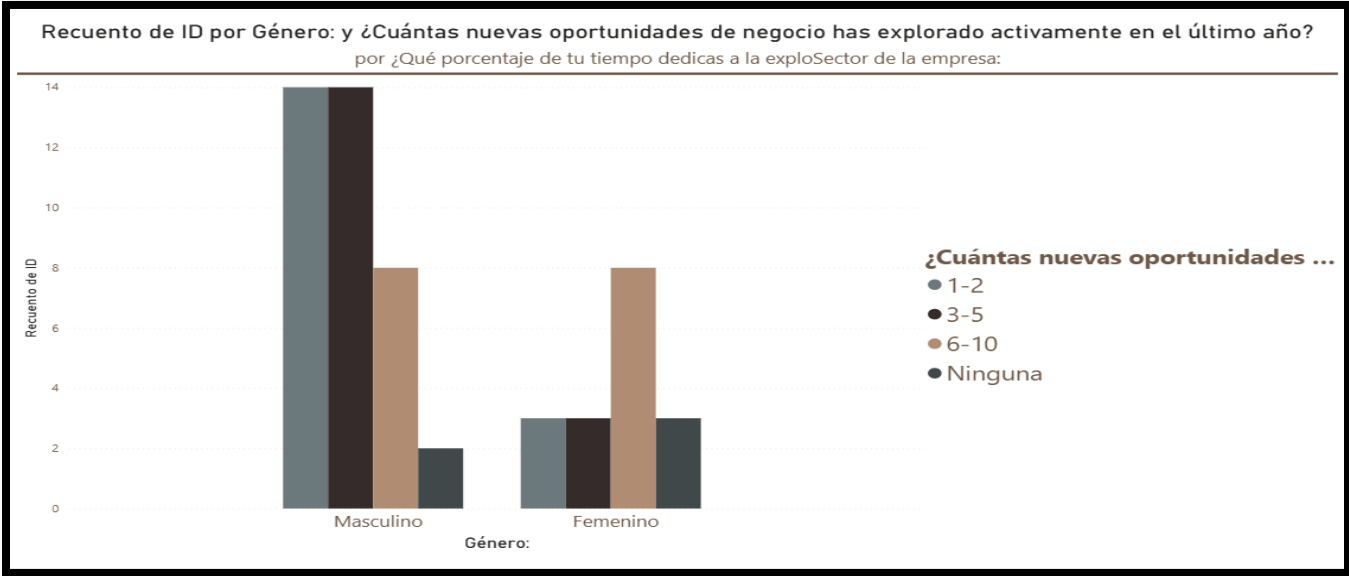
En Medellín, sin embargo, las empresas experimentaron caídas importantes en rentabilidad, reflejando un contexto más difícil. Esto podría ser el resultado de la mayor competencia, problemas de acceso a recursos o un ajuste en las expectativas del mercado, afectando especialmente a la industria manufacturera y los servicios.

En Bogotá, el panorama fue más estable, con pocas variaciones en comparación con el año anterior. Esto sugiere que la capital se encuentra en una fase de consolidación, donde las

Análisis de las capacidades de ambidestrea gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

empresas se benefician de un mercado más diverso y menos susceptible a fluctuaciones extremas.

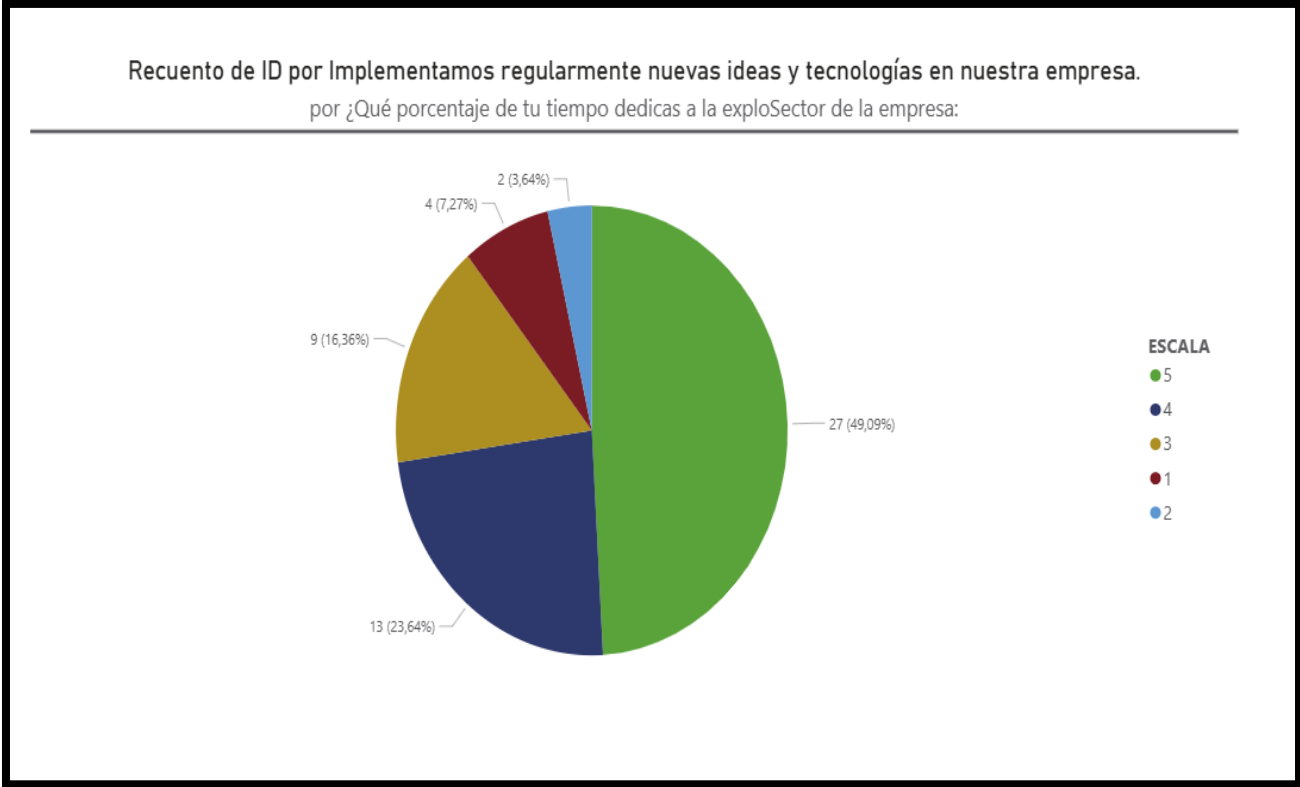
FIGURA 6. Nuevas oportunidades de negocio vs género.



Fuente: Propia.

Los empresarios encuestados reportaron haber identificado más de seis oportunidades de negocio a lo largo del período evaluado, con una distribución equitativa entre hombres y mujeres. Lo más notable es que estas oportunidades fueron especialmente frecuentes entre aquellos que están comprometidos con la mejora continua y la búsqueda constante de crecimiento dentro de sus organizaciones, lo que refleja una mentalidad proactiva y orientada al desarrollo.

FIGURA 7. Implementación de nuevas ideas y tecnologías en empresas.



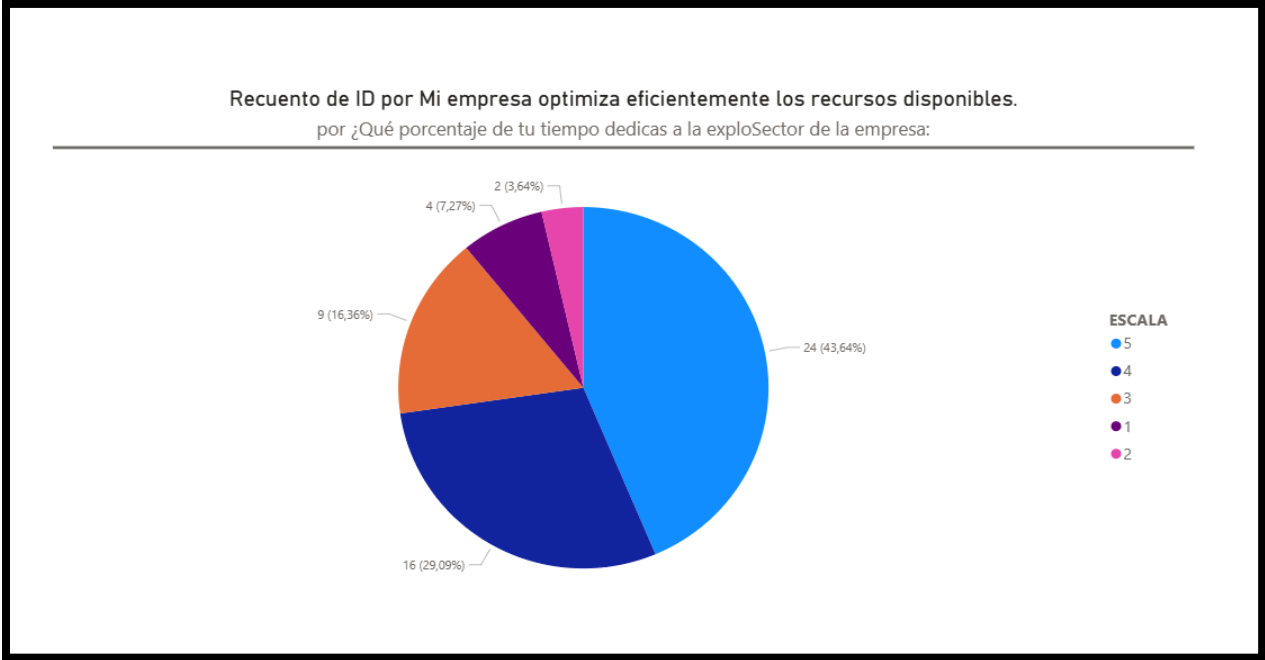
Fuente: Propia.

Las respuestas de los 55 empresarios encuestados revelan una fuerte disposición hacia la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Casi la mitad (49,09 %) mostró un claro apoyo a la implementación de tecnologías, lo que refleja una actitud proactiva y abierta al cambio, esencial para mantenerse competitivos en un mercado que evoluciona rápidamente.

Sin embargo, un 7,27 % de los encuestados expresó resistencia al cambio, lo que podría deberse a una falta de confianza en las tecnologías emergentes o una visión menos optimista sobre sus beneficios inmediatos.

El 43,64 % restante se mostró en una postura intermedia, adoptando una actitud más cauta hacia la innovación. Este grupo parece estar evaluando cuidadosamente los riesgos y beneficios de la adopción tecnológica, o enfrentando barreras internas como la falta de recursos o capacitación.

FIGURA 8. Optimización eficiente de recursos.



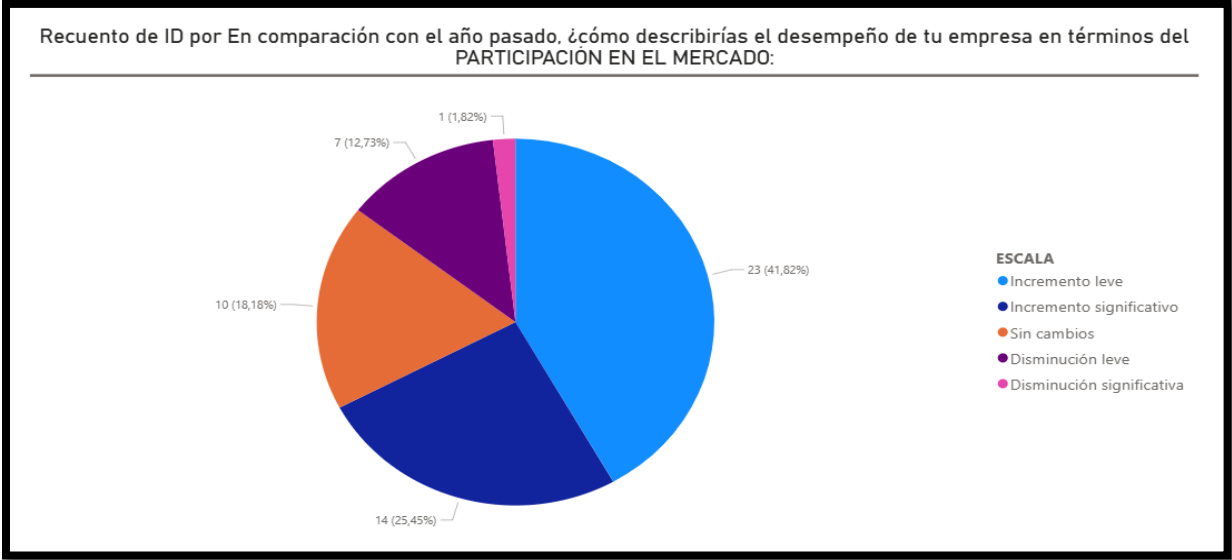
Fuente: Propia.

Los empresarios revelan un fuerte apoyo hacia la optimización de recursos en las empresas. El 43,64 % de los encuestados considera que esta práctica es fundamental para mejorar la eficiencia y mantenerse competitivos en un entorno de negocios cada vez más desafiante.

Un 29,09 % también está de acuerdo con la optimización, aunque de manera más cauta, lo que sugiere que, si bien respaldan la idea, tienen reservas o consideran que hay factores a tener en cuenta, como la disponibilidad de recursos o el impacto en sus operaciones.

Por otro lado, el 27,07 % restante se muestra en desacuerdo con la optimización. Este grupo parece tener una postura más conservadora, preocupándose de que los esfuerzos por optimizar puedan resultar en costos adicionales o riesgos operacionales, como sobrecargar a su equipo o enfrentar resistencia interna a los cambios.

FIGURA 9. Cual fue el desempeño de la empresa en el 2024.



Fuente: Propia.

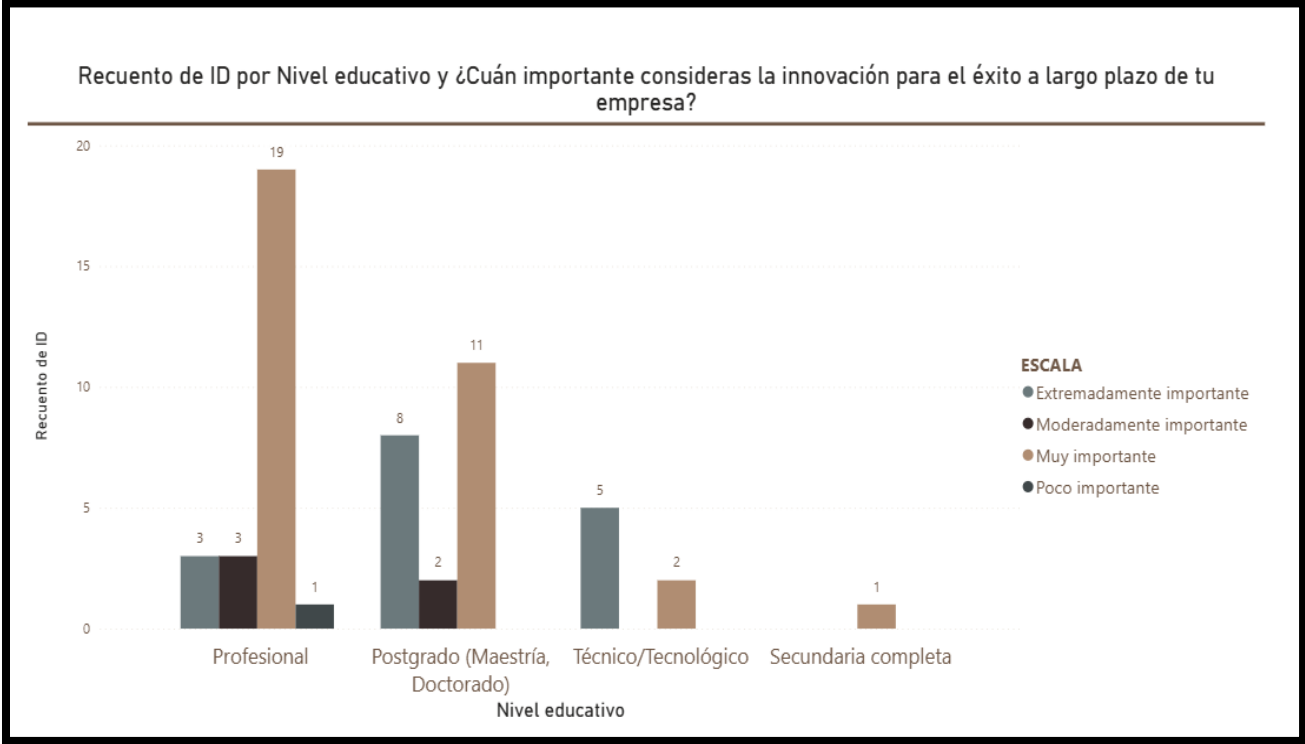
El análisis de los resultados de los empresarios encuestados en 2024 muestra una variedad de desempeños. Un 67,27 % de las empresas experimentaron crecimiento, ya sea leve o significativo, lo que indica una tendencia positiva en un contexto económico desafiante.

Por otro lado, un 10,18 % de las empresas mantuvieron un rendimiento estable, sin grandes cambios, lo que sugiere que lograron consolidarse y adaptarse a las condiciones del mercado.

Sin embargo, un 14,55 % reportaron una disminución en su desempeño, lo que refleja que algunas empresas aún enfrentan retos significativos, como la creciente competencia, dificultades operativas o cambios en el mercado que impactan su rentabilidad.

FIGURA 10. Importancia de innovación a largo plazo de la empresa vs nivel educativo.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia



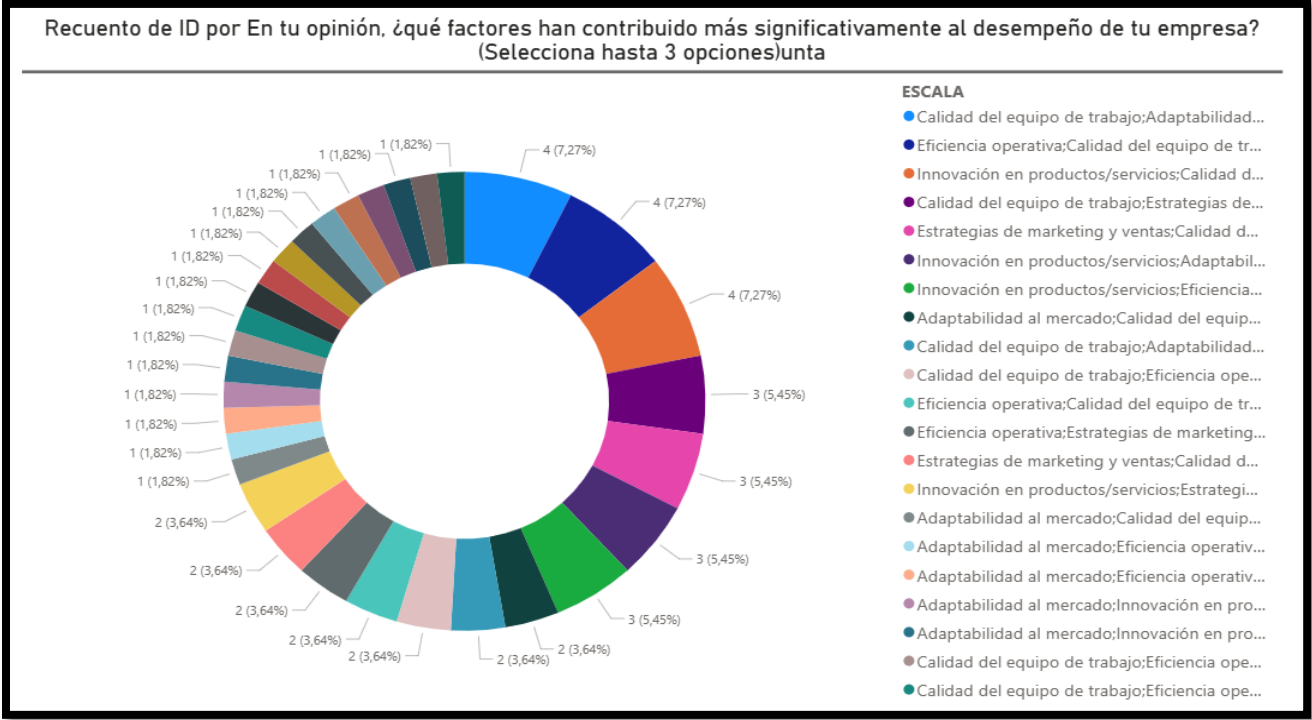
Fuente: Propia.

El análisis de los 55 empresarios encuestados muestra una fuerte valoración de la innovación como clave para el éxito de sus empresas. De este grupo, 26 empresarios consideran la innovación un elemento esencial, lo que destaca cómo la mentalidad innovadora está profundamente arraigada entre los líderes, independientemente de su formación académica.

Dentro de este grupo, 21 empresarios con estudios de posgrado ven la innovación como algo crucial para el crecimiento y la competitividad a largo plazo, lo que refleja una visión estratégica de su aplicación dentro de sus organizaciones.

Lo más interesante es que, sin importar el nivel educativo, incluso aquellos con formación técnica o secundaria, coinciden en la importancia de la innovación para adaptarse a los cambios y mantenerse competitivos en un entorno empresarial que evoluciona rápidamente. Este hecho refleja un consenso amplio sobre el papel central de la innovación en el desarrollo y fortalecimiento de las empresas.

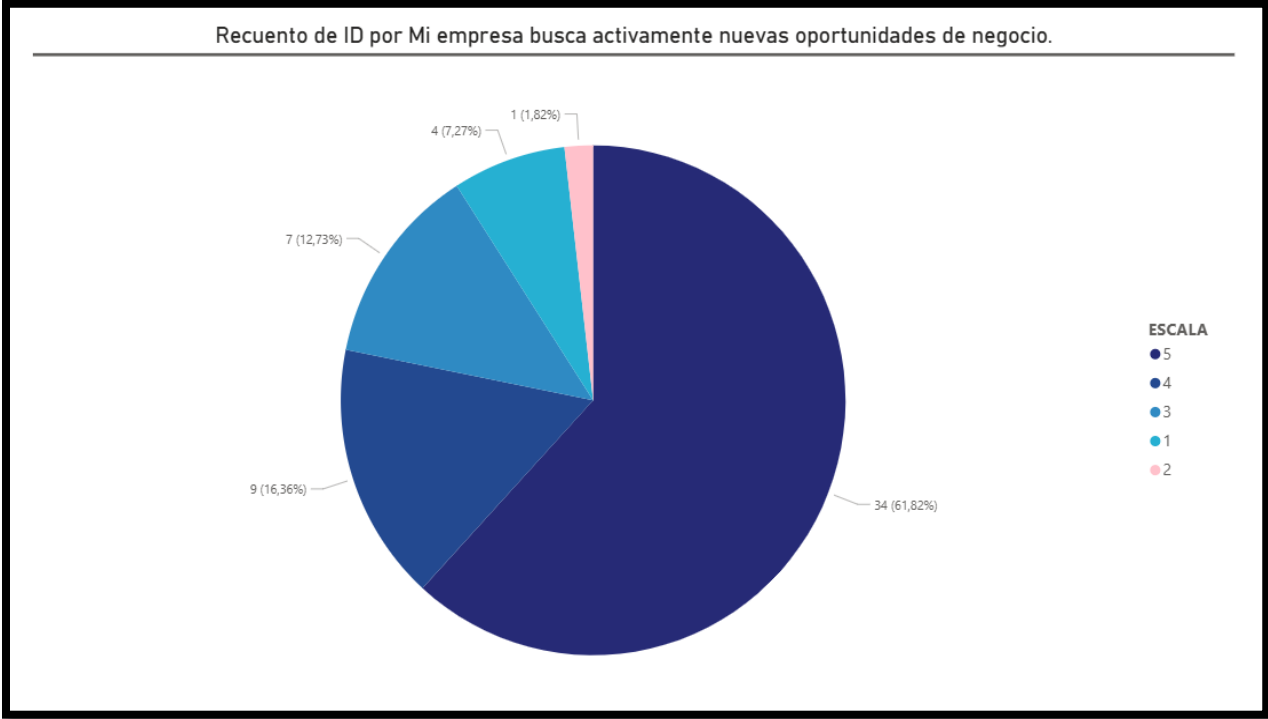
FIGURA 11. Factores que contribuyen significativamente al desempeño de una empresa



Fuente: Propia.

Según los 55 encuestados, los factores que más influyen en el rendimiento de las empresas en las que trabajan se concentran en varios aspectos clave: la calidad del equipo de trabajo, la habilidad para adaptarse a los cambios del mercado, la innovación en productos, la eficiencia operativa y las estrategias de marketing. Estos elementos fueron los más mencionados y con los que los participantes se sienten más comprometidos. Si nos fijamos en los números, los porcentajes más representativos fueron 7.27%, 5.45% y 3.64%, lo que sugiere que, aunque hay una variedad de opiniones sobre cómo contribuir al éxito empresarial, ciertos factores se destacan como especialmente relevantes. Esto indica que, aunque cada persona tiene su propia perspectiva, hay un reconocimiento general sobre la importancia de la innovación y la capacidad de adaptarse a los cambios, lo que podría ser una señal para enfocar esfuerzos en estas áreas como parte de una estrategia de mejora continua y crecimiento dentro de las organizaciones.

FIGURA 12. Nuevas oportunidades de negocio.

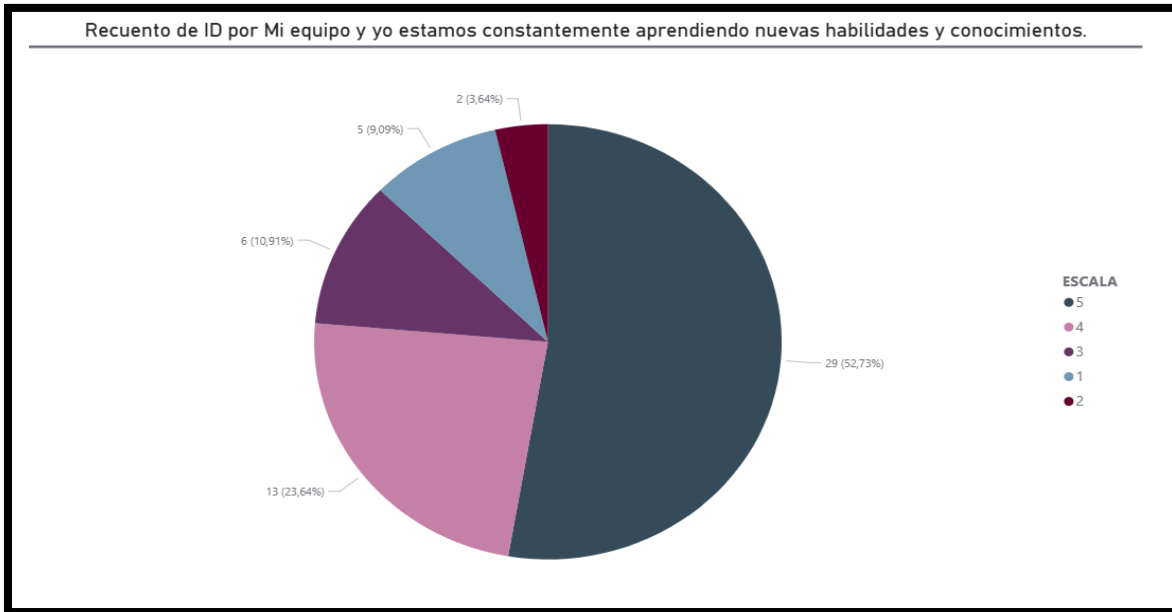


Fuente: Propia.

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los empresarios tiene una actitud positiva hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio o empleo. Un 61.82% está totalmente de acuerdo, lo que indica un fuerte interés en explorar nuevas opciones. Además, un 16.36% está de acuerdo, aunque en menor medida, mientras que un 12.73% se muestra neutral, posiblemente por incertidumbre. Por otro lado, el 7.27% se mostró totalmente en desacuerdo con esta idea, lo que representa una minoría significativa.

En general, los resultados sugieren una mentalidad proactiva y emprendedora entre la mayoría de los encuestados, aunque también hay ciertos sectores con reservas o dudas. Esto abre la posibilidad de investigar más a fondo las razones detrás de estas actitudes y las barreras que podrían estar afectando su disposición para asumir nuevos desafíos.

FIGURA 13. Mejora continua en habilidades y conocimientos.

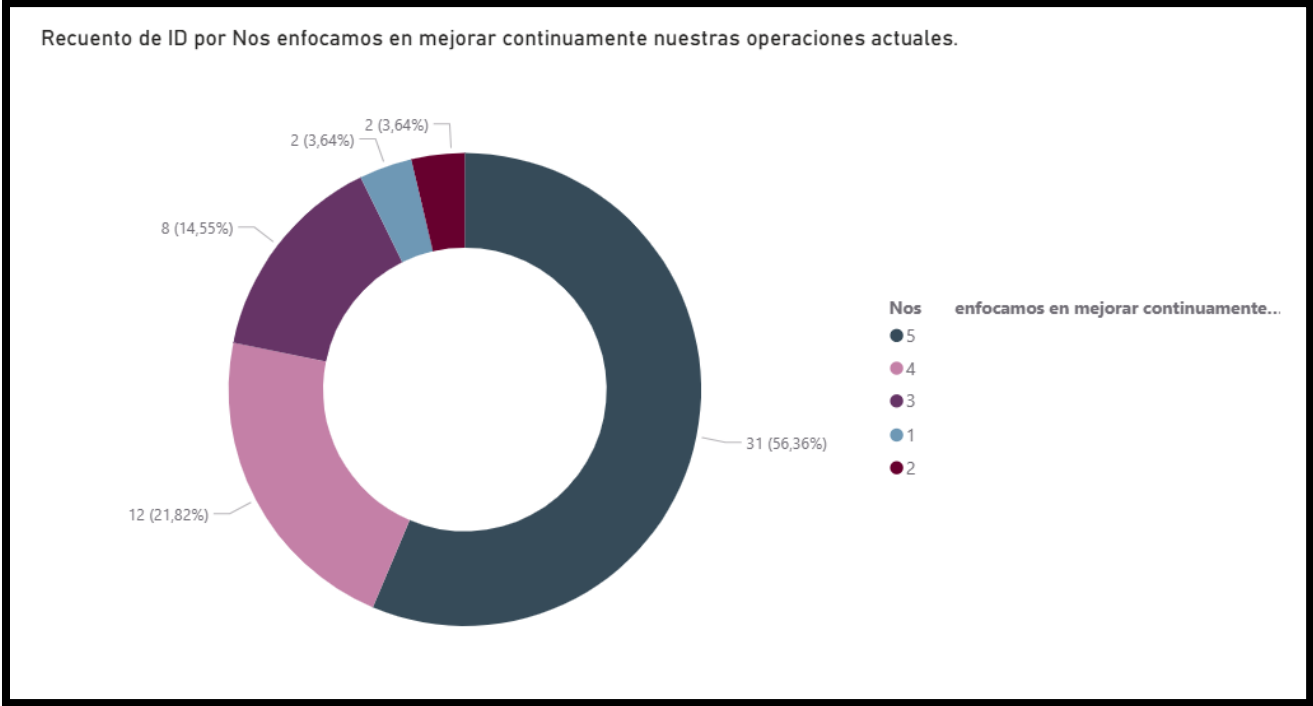


Fuente: Propia.

De los 55 empresarios encuestados, la mayoría (29) coincidió plenamente en la importancia de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, colocándose en el nivel más alto de la escala. Además, 13 empresarios se mostraron muy de acuerdo, en el nivel 4, lo que subraya un fuerte consenso sobre la relevancia del aprendizaje continuo. En un punto intermedio, 6 personas adoptaron una postura más neutral, mientras que 5 mostraron menos afinidad por esta idea, aunque no la rechazaron por completo. Solo 2 empresarios expresaron desacuerdo, ubicándose en el nivel 1.

En conjunto, los resultados indican una tendencia generalizada entre los empresarios a valorar el aprendizaje y la actualización de habilidades como elementos clave para mantenerse competitivos en un mercado cambiante. Sin embargo, las respuestas más cautelosas sugieren que también existen diversas opiniones sobre cómo y por qué se debe fomentar este aprendizaje continuo, lo que podría estar vinculado a barreras o diferentes enfoques sobre el desarrollo profesional.

FIGURA 14. Mejora continua en operaciones actuales.

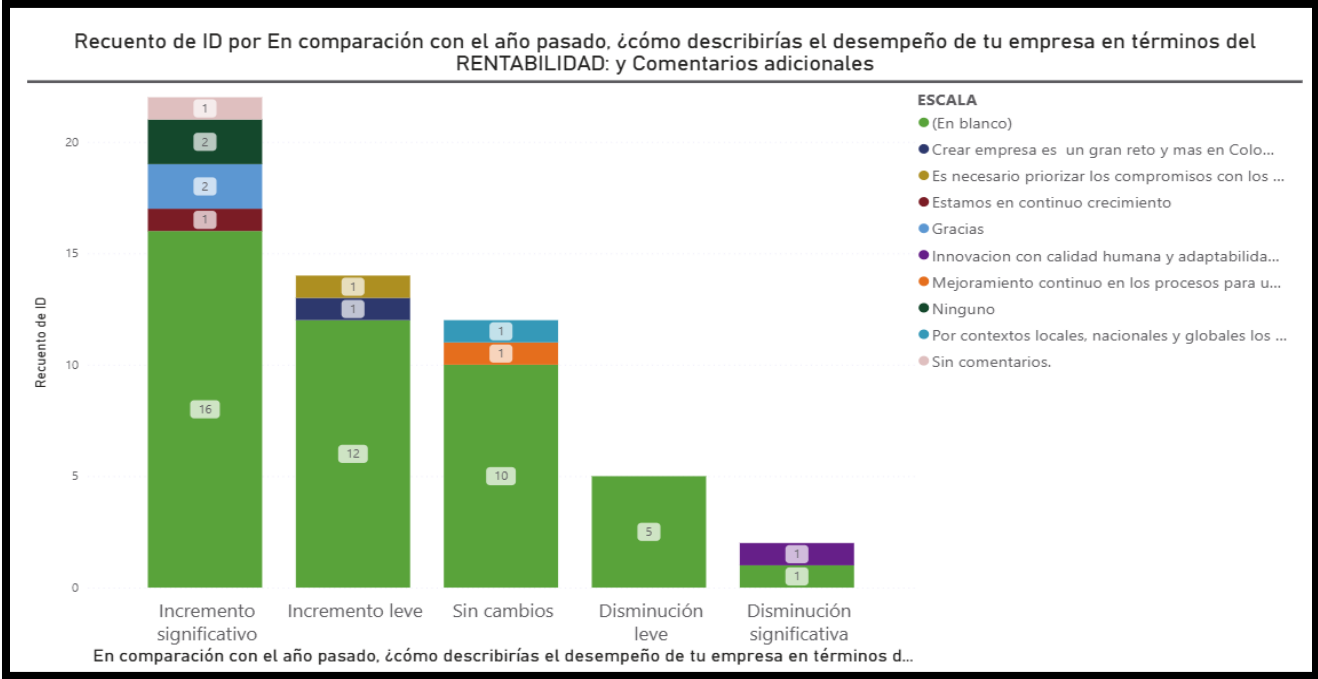


Fuente: Propia.

De las 55 encuestas realizadas, la mayoría de los empresarios tiene una visión positiva sobre la mejora continua de los procesos operacionales. Un 56,36% se mostró totalmente de acuerdo con que sus procesos están en constante mejora, mientras que un 21,82% también expresó un fuerte acuerdo. El 14,55% adoptó una postura más neutral, sugiriendo algo de duda o incertidumbre sobre la efectividad de estas iniciativas. Solo un pequeño porcentaje, el 3,64%, mostró desacuerdo.

En general, los resultados reflejan que la mejora continua es vista como algo fundamental por la mayoría, aunque hay un pequeño grupo con reservas, lo que podría señalar áreas donde se podría trabajar más en la implementación o en la comunicación de estas prácticas dentro de las empresas.

FIGURA 15. Desempeño de las empresas en términos de rentabilidad en el 2024



Fuente: Propia.

De las 55 personas encuestadas, el 40% (22) afirmó haber experimentado un crecimiento significativo en sus procesos, lo que refleja una percepción positiva sobre sus avances empresariales. Un 25% (14) mencionó un aumento leve, indicando que han visto algún progreso, aunque más moderado. En cambio, un 21.82% (12) no notó cambios importantes, lo que podría sugerir que enfrentan obstáculos para avanzar. Un 9.09% (5) observó una disminución leve, mientras que solo un 3.64% (2) reportó una disminución significativa, indicando que los retrocesos graves fueron poco frecuentes.

Los comentarios adicionales indicaron que, a pesar de los desafíos, muchos empresarios continúan avanzando de manera constante. En particular, señalaron que emprender en Colombia es un reto considerable, lo que resalta la importancia de factores como la innovación, la calidad humana y la capacidad de adaptación para lograr el éxito en un entorno tan competitivo. Esto subraya la necesidad de desarrollar estrategias efectivas y habilidades operativas para superar las dificultades del mercado actual.

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo general de la presente investigación consistió en analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de la construcción en Colombia, con el propósito de comprender cómo dichas capacidades impactan en su desempeño organizacional y en la competitividad en un entorno dinámico. Para alcanzar este propósito, se plantearon tres objetivos específicos: i) establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial, ii) diagnosticar el estado actual de estas capacidades en los gerentes de PYMES del sector construcción, y iii) proponer estrategias de capacitación gerencial encaminadas al fomento y desarrollo de la ambidestreza.

En este apartado de análisis de resultados y discusión, se busca dar respuesta a los objetivos específicos a partir de los insumos recolectados mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a 55 empresarios y gerentes del sector de la construcción. El análisis no se limita a describir los datos obtenidos, sino que los interpreta a la luz de los marcos conceptuales revisados en la literatura. Así, se contrastan los hallazgos con teorías clásicas y recientes sobre ambidestreza, como las de March (1991), Tushman y O'Reilly (1996), Teece (2007) y O'Reilly y Tushman (2013).

De esta manera, el análisis busca identificar patrones de comportamiento gerencial, fortalezas y limitaciones en la gestión de las PYMES del sector construcción. Igualmente, pretende aportar elementos de discusión que orienten futuras acciones y decisiones gerenciales en torno al equilibrio entre exploración e innovación por un lado, y explotación y eficiencia operativa por otro.

En suma, los resultados aquí presentados no solo contribuyen a responder los objetivos específicos de la investigación, sino que también permiten reflexionar sobre la importancia de la ambidestreza gerencial como una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos de un sector económico altamente competitivo y cambiante como lo es la construcción en Colombia.

6.1 Inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial

El primer objetivo específico se orientó a establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial en las PYMES del sector construcción en Colombia. Este análisis parte de los resultados obtenidos en el cuestionario, en el que los empresarios identificaron prácticas tanto de exploración (innovación, aprendizaje y búsqueda de oportunidades) como de explotación (optimización de recursos, procesos eficientes y mejora continua). Con ello se pretende clasificar las capacidades más representativas y comprender cómo se configuran los estilos de gestión.

Los hallazgos muestran que, en el ámbito de la exploración, la mayoría de los encuestados coincidió en valorar la importancia de adquirir nuevas habilidades y conocimientos (76 % en niveles altos de la escala) y en buscar nuevas oportunidades de negocio (61,8 % totalmente de acuerdo) (Fuente propia, 2025). Por su parte, en lo relacionado con la explotación, el 72 % de los empresarios resaltó la relevancia de optimizar recursos y mantener procesos en mejora continua (Fuente propia, 2025). Estos datos permiten inferir que las PYMES del sector no descuidan la eficiencia operativa, pero comienzan a dar pasos significativos hacia la innovación.

A la luz de la literatura, este equilibrio parcial entre exploración y explotación confirma lo señalado por March (1991), quien planteó que las organizaciones deben balancear actividades de refinamiento y control con la experimentación y el aprendizaje. Asimismo, Raisch y Birkinshaw (2008) destacan que la ambidestreza organizacional no es homogénea, sino que se configura en tipologías diversas según el grado de énfasis en cada dimensión.

Con base en los resultados, se identifican al menos dos perfiles gerenciales predominantes: gerentes exploradores, que priorizan la innovación, la apertura al cambio y la adquisición de competencias, y gerentes explotadores, que concentran su gestión en la eficiencia y el control de procesos. Este hallazgo es relevante porque sugiere que el sector construcción en Colombia cuenta con una base de empresarios que valoran ambos enfoques, lo que constituye un terreno

fértil para el desarrollo de verdaderas capacidades ambidiestras que fortalezcan la competitividad empresarial.

6.2 Diagnóstico del estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en PYMES del sector construcción en Colombia

El segundo objetivo buscó diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras en los gerentes de PYMES del sector de la construcción. Para ello, se analizaron los niveles de desempeño empresarial, la frecuencia de implementación de estrategias, la capacidad de adaptación y los resultados regionales obtenidos. Este diagnóstico permite establecer en qué punto se encuentran las empresas en el camino hacia la consolidación de una gestión ambidiestra.

En términos de desempeño, el 67,2 % de los empresarios reportaron crecimiento en sus organizaciones durante 2024 (Fuente propia, 2025). Sin embargo, la innovación no se presenta con la misma intensidad: la mayoría de las empresas implementa nuevas estrategias de forma semestral, lo que refleja un dinamismo moderado y aún insuficiente frente a los desafíos de un sector en constante transformación. Asimismo, los procesos bien definidos y eficientes fueron asociados con una mayor capacidad de adaptación, lo que confirma la importancia de la explotación para garantizar estabilidad y flexibilidad.

Estos hallazgos se alinean con lo planteado por Winter (2000), quien señala que las capacidades organizacionales estables fortalecen la confiabilidad y la evolución a largo plazo. No obstante, la dependencia excesiva de la explotación puede limitar la innovación, lo que coincide con la advertencia de O'Reilly y Tushman (2013) sobre el riesgo de que las organizaciones caigan en rigideces estructurales si no equilibran ambos enfoques.

El diagnóstico muestra, además, diferencias regionales. Mientras en Cartagena las empresas evidenciaron mayor rentabilidad, Bogotá presentó estabilidad y Medellín registró caídas significativas en sus resultados (Fuente propia, 2025). Este contraste pone de relieve la influencia

de factores contextuales como el entorno económico local y las dinámicas de mercado. En general, puede concluirse que las PYMES del sector construcción han consolidado prácticas sólidas de explotación, pero deben intensificar su capacidad de exploración para alcanzar un desarrollo ambidiestro más completo y sostenible.

6.3 Estrategias de capacitación para el desarrollo de la ambidestreza gerencial en PYMES del sector construcción en Colombia

El tercer objetivo específico buscó proponer estrategias de capacitación gerencial encaminadas al fomento y desarrollo de la ambidestreza. A partir de los resultados obtenidos, se identificaron las principales brechas en innovación, adaptación y sistematicidad de la gestión, lo que permite formular propuestas de formación pertinentes para el sector.

Una de las primeras necesidades es la capacitación en innovación y tecnologías emergentes, dado que, aunque casi la mitad de los empresarios se mostró totalmente de acuerdo con implementar nuevas ideas y tecnologías, aún existe un 50 % con reservas o niveles intermedios. Iniciativas de formación en herramientas como *Building Information Modeling (BIM)* o en prácticas de construcción sostenible responderían a esta necesidad, alineándose con el concepto de capacidades dinámicas expuesto por Teece (2007).

Otra estrategia se relaciona con la formación en liderazgo ambidiestro y gestión del cambio. La evidencia muestra que los procesos internos bien estructurados favorecen la adaptación, pero la innovación aún es limitada. Tushman y O'Reilly (1996) sostienen que el liderazgo ambidiestro consiste en alternar conductas de apertura y control, por lo que programas de capacitación en este enfoque podrían ayudar a los gerentes a equilibrar exploración y explotación en sus organizaciones.

En este sentido, se plantean cuatro líneas estratégicas de capacitación: i) formación en innovación y tecnologías emergentes, ii) liderazgo ambidiestro y gestión del cambio, iii) asociatividad y gestión de alianzas estratégicas, y iv) transformación cultural que integre

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

57

eficiencia e innovación como valores organizativos. Estas propuestas, respaldadas por Vélez Bernal (2021) y Burbano-Florez, Lloria y Hernández (2023), pueden potenciar la competitividad de las PYMES del sector construcción colombiano en el corto y mediano plazo.

Estrategia de capacitación	Soporte teórico (autor)
Innovación y tecnologías emergentes (ej. BIM, construcción sostenible)	Teece (2007) Capacidades dinámicas
Liderazgo ambidiestro y gestión del cambio	Tushman & O'Reilly (1996) – Liderazgo ambidiestro
Asociatividad y gestión de alianzas estratégicas	Vélez Bernal (2021) – Alianzas ambidiestras
Transformación cultural para integrar eficiencia e innovación	Burbano-Florez, Lloria & Hernández (2023) – Cultura organizativa

Fuente: Propia.

El análisis permitió evidenciar que las PYMES del sector construcción en Colombia presentan un desarrollo desigual de las capacidades de ambidestreza gerencial. Mientras que existe un avance significativo en la explotación optimización de recursos, procesos eficientes y mejora continua, la exploración aún se manifiesta de manera parcial, con una tendencia a implementar innovaciones de manera esporádica y con resistencias frente a la incorporación de nuevas tecnologías.

Asimismo, se identificó que factores como la claridad en los procesos internos, el contexto regional y la cultura organizativa influyen en la consolidación de estas capacidades. Bogotá y Cartagena muestran un mejor desempeño en comparación con Medellín, lo que confirma la incidencia de dinámicas locales en la competitividad. De igual forma, los resultados validan lo planteado en la literatura, en cuanto a la necesidad de un equilibrio entre explotación y exploración para evitar rigideces organizacionales.

Finalmente, los hallazgos ponen de manifiesto la importancia de promover programas de capacitación enfocados en liderazgo ambidiestro, innovación tecnológica, asociatividad empresarial y transformación cultural. Estas estrategias, alineadas con los marcos conceptuales revisados, ofrecen una ruta para fortalecer la ambidestreza gerencial y, en consecuencia, mejorar la sostenibilidad y competitividad de las PYMES de la construcción en Colombia.

7 CONCLUSIONES

- La ambidestreza organizacional, entendida como la capacidad para equilibrar las actividades de exploración (innovación, aprendizaje, búsqueda de nuevas oportunidades) con las de explotación (optimización, mejora continua y eficiencia operativa), se presenta como un concepto fundamental para el éxito de las organizaciones en un entorno tan competitivo como el de la construcción. De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, los gerentes de PYMES en este sector están empezando a reconocer la importancia de estos dos enfoques, aunque en muchos casos, aún existe una fuerte preferencia por las prácticas de explotación. Este fenómeno es comprensible, ya que las PYMES operan en un sector altamente demandante, donde la eficiencia operativa y la capacidad para gestionar recursos de manera eficiente son esenciales para mantener la competitividad.

Sin embargo, es precisamente en el equilibrio entre exploración y explotación donde radica la clave para una sostenibilidad a largo plazo. Las empresas que solo se enfocan en la explotación de sus recursos pueden experimentar una caída en su capacidad de adaptación, lo que les impide capitalizar nuevas oportunidades o responder eficazmente a los cambios del mercado. Por el contrario, aquellas que solo priorizan la exploración pueden carecer de los procesos eficientes y estables necesarios para soportar el crecimiento. En este sentido, la ambidestreza gerencial se plantea no solo como un factor de diferenciación, sino como una necesidad estratégica para las PYMES del sector construcción en Colombia.

- Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empresarios y gerentes del sector de la construcción en Colombia permitieron identificar dos perfiles gerenciales predominantes: los gerentes exploradores y los gerentes explotadores. Los gerentes exploradores son aquellos que priorizan la innovación, la apertura al

cambio, la adquisición de nuevas competencias y la búsqueda activa de oportunidades de negocio. Estos perfiles gerenciales tienden a enfocarse en la creación de valor a largo plazo mediante la generación de nuevos productos, servicios o modelos de negocio. Por otro lado, los gerentes explotadores concentran sus esfuerzos en la optimización de los recursos existentes, la mejora continua de los procesos operativos y la eficiencia organizacional.

La presencia de estos dos perfiles no es una sorpresa, pues muchos estudios previos han señalado que las organizaciones pueden desarrollar capacidades de exploración y explotación de manera diferenciada (Raisch & Birkinshaw, 2008). Sin embargo, la investigación muestra que las PYMES de la construcción en Colombia tienden a balancear ambos enfoques, aunque con un énfasis mayor en la explotación. Este hallazgo es relevante porque sugiere que, aunque el sector tiene una base sólida en la gestión de recursos y procesos, se requiere un impulso más decidido hacia la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades para garantizar un desarrollo sostenido.

- El diagnóstico sobre el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en las PYMES del sector construcción en Colombia revela que, aunque existe un crecimiento positivo en el desempeño organizacional, este crecimiento está centrado en la explotación. La mayoría de las empresas reportaron un crecimiento sostenido en 2024, pero la innovación sigue siendo un proceso esporádico y, en muchos casos, se implementa de manera semestral. Esta frecuencia relativamente baja en la implementación de nuevas estrategias refleja una falta de urgencia en la adaptación a los cambios del mercado y la escasa inversión en capacidades innovadoras.

El análisis también muestra que las capacidades de adaptación están asociadas con procesos internos bien definidos y eficientes, lo que reafirma la importancia de la explotación en la creación de estabilidad organizacional. Sin embargo, la

excesiva dependencia de estas capacidades operativas puede limitar el desarrollo de la organización a largo plazo, ya que la rigidez organizacional resultante podría dificultar la incorporación de innovaciones necesarias para mantener la competitividad. Los resultados también indican que existen diferencias regionales en el desempeño de las empresas. Mientras que las empresas de Cartagena han mostrado mayores niveles de rentabilidad, las de Medellín han experimentado caídas significativas en sus resultados, lo que subraya la influencia de factores contextuales como las dinámicas económicas y las características del mercado local.

- Una de las principales conclusiones de la investigación es que las PYMES del sector construcción en Colombia enfrentan brechas significativas en términos de innovación y capacidades de adaptación. A pesar de que los gerentes han mostrado un reconocimiento de la importancia de la innovación, aún persiste una cierta resistencia a incorporar nuevas tecnologías y enfoques en sus organizaciones. Este escenario plantea una oportunidad clara para el desarrollo de programas de capacitación que fomenten la ambidestreza gerencial.

Las estrategias de capacitación propuestas en este estudio incluyen la formación en innovación y tecnologías emergentes, como el Building Information Modeling (BIM) y las prácticas de construcción sostenible. Estas herramientas permiten a las empresas mejorar sus procesos y explorar nuevas oportunidades en un mercado cada vez más orientado hacia la sostenibilidad y la digitalización. Además, se sugiere la capacitación en liderazgo ambidiestro, que permita a los gerentes equilibrar la apertura a la innovación con el control de procesos eficientes. El liderazgo ambidiestro, como se argumenta en los trabajos de Tushman y O'Reilly (1996), es crucial para crear una cultura organizacional que valore tanto la eficiencia como la creatividad.

Asimismo, las propuestas de capacitación también incluyen el fomento de la asociatividad empresarial y la gestión de alianzas estratégicas, que son esenciales

para aumentar las capacidades de exploración de las empresas. Este enfoque, respaldado por Vélez Bernal (2021), sugiere que las empresas deben colaborar más estrechamente con otros actores del sector, lo que puede abrir nuevas puertas para la innovación y el acceso a recursos complementarios.

Finalmente, una transformación cultural que integre la eficiencia operativa con la innovación constante debe ser otro foco de capacitación. Los programas que promuevan una cultura organizativa flexible y orientada tanto a la mejora continua como a la creación de valor a través de la innovación contribuirían significativamente a la consolidación de capacidades ambidiestras.

8 RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos de esta investigación, surgen varias líneas interesantes para explorar en estudios futuros. Un área clave sería profundizar en las dinámicas regionales que influyen en la adopción de capacidades de ambidestreza en las PYMES del sector construcción. El análisis comparativo entre ciudades como Bogotá, Cartagena y Medellín revela cómo el contexto económico y las características particulares de cada región impactan la capacidad de las empresas para adaptarse y mantenerse competitivas. Un estudio más exhaustivo podría examinar cómo las políticas públicas y el apoyo a la innovación a nivel regional pueden facilitar el desarrollo de la ambidestreza en las pequeñas y medianas empresas.

Otro aspecto importante que podría ser objeto de investigación es el papel de las alianzas estratégicas en la capacidad de exploración de las empresas del sector construcción. Las colaboraciones con grandes empresas, universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas podrían ser clave para la integración de nuevas tecnologías e innovaciones, lo cual permitiría a las PYMES diversificar sus enfoques y fortalecer su capacidad de generar valor a través de la innovación.

En conclusión, los resultados de este estudio han dejado en claro que la ambidestreza gerencial es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las PYMES en el sector de la construcción en

Colombia. Aunque las empresas han logrado avances significativos en la explotación de sus recursos, el futuro del sector dependerá de su capacidad para equilibrar este enfoque con la exploración e innovación. La ambidestreza no solo es crucial para afrontar los desafíos actuales, sino también para construir un futuro más competitivo, dinámico y sostenible para el sector.

9 FUTUROS TRABAJOS

El presente estudio permitió identificar que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de la construcción en Colombia han desarrollado con mayor fortaleza las capacidades de explotación optimización de recursos, eficiencia operativa y control de procesos, pero aún presentan debilidades en las capacidades de exploración, relacionadas con la innovación, la adaptación y la experimentación estratégica. Este desequilibrio confirma la importancia de la ambidestreza gerencial como un factor determinante para la sostenibilidad y competitividad organizacional (March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996).

Los hallazgos del estudio ofrecen un punto de partida para delinear nuevas líneas de investigación orientadas a fortalecer el conocimiento sobre la ambidestreza en contextos latinoamericanos, donde factores culturales, tecnológicos y regulatorios ejercen una influencia particular sobre la gestión de las Pymes. Así, se propone avanzar hacia estudios que integren tres componentes esenciales: la identificación de oportunidades de investigación, la colaboración interinstitucional y el incremento del valor práctico del conocimiento científico aplicado al sector construcción.

9.1 Identificación de las limitaciones

Como en toda investigación exploratoria, el presente estudio presenta algunas limitaciones que ofrecen oportunidades valiosas para su ampliación futura:

- **Tamaño y tipo de muestra.** La investigación se basó en 55 gerentes seleccionados mediante muestreo por conveniencia, lo que restringe la generalización estadística de los resultados (Otzen & Manterola, 2017).
- **Diseño transversal.** La información se recolectó en un único momento, sin considerar la evolución temporal de las capacidades ambidiestras. Esto limita el análisis sobre los procesos de aprendizaje y cambio organizacional a lo largo del tiempo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).
- **Uso de percepciones autoinformadas.** El estudio se centró en la perspectiva de los gerentes, por lo que se requiere contrastar sus respuestas con indicadores objetivos de desempeño (Raisch & Birkinshaw, 2008).
- **Cobertura geográfica restringida.** Las regiones incluidas fueron Bogotá, Medellín y la Región Caribe, dejando por fuera zonas productivas relevantes como el Eje Cafetero y el suroccidente del país, donde podrían observarse comportamientos empresariales distintos.

9.2 Propuestas específicas de investigación

Con base en los hallazgos y limitaciones identificadas, se plantean las siguientes líneas y estrategias para futuros trabajos, organizadas en torno a los tres componentes analíticos.

a. Identificación de oportunidades

- **Evolución de las capacidades ambidiestras.** Desarrollar estudios longitudinales que analicen cómo se transforman las capacidades de exploración y explotación en las Pymes a lo largo del tiempo y frente a cambios macroeconómicos (Teece, 2007).
- **Comparación intersectorial.** Evaluar la ambidestreza gerencial en sectores como manufactura, servicios y tecnología, comparándolos con el sector construcción para determinar patrones y divergencias estratégicas (Escudero, 2022).
- **Impacto de la transformación digital.** Analizar cómo la adopción de tecnologías como *Building Information Modeling* (BIM), inteligencia artificial o automatización

influye en la creación de valor y en el equilibrio entre innovación y eficiencia (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

b. Facilitar la colaboración

- **Creación de observatorios empresariales de ambidestreza**, integrando universidades, gremios y cámaras de comercio, para monitorear indicadores de innovación, productividad y sostenibilidad del sector.
- **Proyectos de investigación acción participativa**, donde empresarios, docentes y estudiantes co-construyan estrategias de liderazgo ambidiestro y midan sus resultados (Vélez Bernal et al., 2019).
- **Redes internacionales de intercambio académico**, que permitan comparar la ambidestreza gerencial en Pymes de distintos países latinoamericanos, fomentando la cooperación regional en torno a la innovación y el aprendizaje organizacional.

c. Incrementar el valor

- **Diseño de herramientas diagnósticas** que permitan medir cuantitativamente el nivel de ambidestreza gerencial y su correlación con indicadores de desempeño financiero, social y ambiental (Winter, 2000).
- **Programas de formación ejecutiva y liderazgo ambidiestro**, orientados a gerentes del sector construcción, que integren la gestión del cambio con la innovación tecnológica (O'Reilly & Tushman, 2013).
- **Estudios sobre el impacto económico y social** de la ambidestreza, midiendo su relación con la productividad, generación de empleo y sostenibilidad empresarial, alineada con la Política de Competitividad del CONPES 3866 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016).

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

65

A partir de los resultados obtenidos, se identifican diversas oportunidades de investigación para ampliar la comprensión del fenómeno de la ambidestreza gerencial:

- Estudios longitudinales que analicen la evolución de las capacidades ambidiestras en las PYMES del sector construcción a lo largo del tiempo, permitiendo observar cómo influyen los ciclos económicos, las políticas públicas o la adopción de nuevas tecnologías.
- Investigaciones comparativas entre regiones de Colombia o entre sectores económicos, con el fin de establecer patrones territoriales y sectoriales que determinen cómo las condiciones locales afectan el desarrollo de la ambidestreza.
- Análisis del impacto de la transformación digital (BIM, IA, automatización) sobre las capacidades de exploración y explotación en las PYMES.
- Estudios centrados en la cultura organizacional y el liderazgo, para evaluar cómo los valores, el clima laboral y el estilo de dirección facilitan o dificultan el equilibrio entre eficiencia e innovación.

Estas líneas abren la posibilidad de construir modelos predictivos que integren factores humanos, tecnológicos y contextuales, fortaleciendo la aplicabilidad del concepto en entornos empresariales reales.

9.3 Justificación fundamentada

El desarrollo de futuras investigaciones sobre ambidestreza gerencial se justifica en tres dimensiones complementarias:

1. **Justificación académica.** La literatura sobre ambidestreza en Pymes colombianas aún es incipiente. Ampliar este campo permitirá consolidar marcos conceptuales propios, validados empíricamente y adaptados a las particularidades del contexto nacional (Dolz, Safón, Iborra & Dasí, 2014).

2. **Justificación empresarial.**La generación de conocimiento aplicado incrementará la capacidad de las Pymes para innovar, adaptarse y sostener su crecimiento, fortaleciendo su posición competitiva en el mercado (Burbano-Flórez, Lloria & Hernández, 2023).
3. **Justificación social y económica.**Al fomentar la ambidestreza gerencial se promueve un sector de la construcción más eficiente, innovador y sostenible, en consonancia con los objetivos de productividad y desarrollo sostenible establecidos en la agenda nacional (DNP, 2016).

En síntesis, los futuros trabajos deben enfocarse en profundizar, comparar y aplicar los resultados obtenidos, para avanzar hacia una comprensión más amplia de cómo la ambidestreza puede convertirse en un motor de transformación empresarial y social en Colombia. Este enfoque permitirá identificar nuevas oportunidades, facilitar la colaboración entre academia y empresa e incrementar el valor del conocimiento, consolidando una ruta de investigación coherente con las exigencias del entorno competitivo actual.

Referencias bibliográficas

- 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), p. 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), p. 697 – 713.
- Peteraf, MA. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14 (3), P. 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.
- Departamento administrativo nacional de estadística DANE. (2025,14,03) Encuesta de micronegocios (2025,14,03). Departamento administrativo nacional de estadística DANE

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

68

- Abdul Qadir Rahomee, Ahmed Aljanabi; Nor Azila, Mohd Noor y Dileep, Kumar M. (2014). “The mediating role of absorptive capacity in its effect on organizational support factors and technological innovation”. *Information Management and Business Review*. Vol. 6, No. 1. United Arab Emirates. Pp. 25-41.
- Ahlers, Martina y Wilms, Maximilian (2017). *Ambidextrous leadership in innovation: A multiple case study of Innovation leader on the alignment of opening and closing leader behaviors*. Master’s thesis. Linköping University Department of Management and Engineering (IEI). Pp. 109.
- Algahtani, Ali (2014). “Are leadership and management different? A review”. *Journal of Management Policies and Practices*. Vol. 2, No. 3. United States. Pp. 71-82.
- Allio, Michael (2012). “Strategic dashboards: Designing and deploying them to improve implementation”. *Strategy & Leadership*. Vol. 40, No. 5. United Kingdom Pp. 24-31.
- Anthony, J. H., & Ramesh, K. (1992). Association between accounting performance measures and stock prices. A test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 15(2–3), 203–227. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Antonovz, T., Panucci Filho, L., & Dos Santos Bortolucci Espejo, M. M. (2010). Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 29(2). <https://doi.org/10.4025/enfoque.v29i2.11021>
- Benavides Pupiales, L. E., & Bolaños Delgado, S. L. (2020). Barreras de innovación en PYMES: una aproximación a través de una revisión sistemática de literatura. *Tendencias*, 21(1), 221–237. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.134>
- Beuren, I. M., Rengel, S., & Hein, N. (2012). Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista de Administração*, 47(2), 197–216. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0080-21072012000200004>

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

69

- Cardona Acevedo, M., Cano Gamboa, C. Á., & Osorio García, A. R. (2005). Ciclo de vida y localización espacial de las firmas en Colombia: algunos elementos para la conceptualización. *Revista Universidad EAFIT*, 41(137), 44–59.
- Cruz Moreno, J. Á., Zuleta Puerta, L., & Augusto Porras, J. (2017). Análisis de las escuelas relevantes del siglo XX sobre el ciclo de vida empresarial/organizacional. *Perfiles Gerenciales*, 6(1), 113–122.
- De Almeida, I. X., & Wernke, R. (2018). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 110–140.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.737>
- Estupiñán Revelo, M. O., Bastidas Mera, E. J., Recalde Martínez, J. H., & Arcos Castillo, L. N. (2020). La orientación al mercado y la cultura organizacional de las empresas de familia. In *La contabilidad ambiental, desarrollo sostenible y sustentable en las organizaciones* (p. 24). Editorial Universidad CESMAG.
- Anderson, J.C. y D.W. Gerbing, Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423 (1988)
- Barney, J., Firm resources and the theory of competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120 (1991)
- Baroto, M.B., M.M.B. Abdullah y H.L. Wan, Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage, *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133 (2012)
- Baum, J.A.C., S.X. Li y J.M. Usher, Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions, *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801 (2000)
- Boumgarden, P., J. Nickerson y T.R. Zenger, sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance, *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610 (2012)

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

70

<https://www.dane.gov.co/index.php/stadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

Gonzalez, J.S y Llanes, M:C (2024,02). *Una mirada a las mipymes en Colombia*. BBVA Research

https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

Lesmes, L (2018,04,09). *La construcción genera casi dos millones de empleos en Colombia*. El empleo

<https://www.eempleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/la-construccion-genera-casi-dos-millones-de-empleos-en-colombia-5573>

Camacol (2023,01,31). *Sector construcción creó 136.500 nuevos puestos de trabajo durante 2022, un aumento de 8.8 %*. Camacol

<https://camacol.co/actualidad/noticias/empleo-construccion>

Vélez Bernal, O. (2021). *Mediación de la capacidad de gestión de alianzas entre los procesos de co-explotación, co-exploración organizacional y las alianzas ambidiestras*. ResearchGate.

[https://www.researchgate.net/profile/Olga-Velez-](https://www.researchgate.net/profile/Olga-Velez-Bernal/publication/361243125_MEDIACION_DE_LA_CAPACIDAD_DE_GESTION_DE_ALIANZAS_ENTRE_LOS_PROCESOS_DE_CO-EXPLORACION_ORGANIZACIONAL_Y_LAS_ALIANZAS_AMBIDIESTRAS/links/62a53606a3fe3e3df870b103/MEDIACION-DE-LA-CAPACIDAD-DE-GESTION-DE-ALIANZAS-ENTRE-LOS-PROCESOS-DE-CO-EXPLORACION-ORGANIZACIONAL-Y-LAS-ALIANZAS-AMBIDIESTRAS.pdf)

[Bernal/publication/361243125_MEDIACION_DE_LA_CAPACIDAD_DE_GESTION_DE_ALIANZAS_ENTRE_LOS_PROCESOS_DE_CO-EXPLORACION_ORGANIZACIONAL_Y_LAS_ALIANZAS_AMBIDIESTRAS/links/62a53606a3fe3e3df870b103/MEDIACION-DE-LA-CAPACIDAD-DE-GESTION-DE-ALIANZAS-ENTRE-LOS-PROCESOS-DE-CO-EXPLORACION_ORGANIZACIONAL_Y_LAS_ALIANZAS_AMBIDIESTRAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Olga-Velez-Bernal/publication/361243125_MEDIACION_DE_LA_CAPACIDAD_DE_GESTION_DE_ALIANZAS_ENTRE_LOS_PROCESOS_DE_CO-EXPLORACION_ORGANIZACIONAL_Y_LAS_ALIANZAS_AMBIDIESTRAS/links/62a53606a3fe3e3df870b103/MEDIACION-DE-LA-CAPACIDAD-DE-GESTION-DE-ALIANZAS-ENTRE-LOS-PROCESOS-DE-CO-EXPLORACION_ORGANIZACIONAL_Y_LAS_ALIANZAS_AMBIDIESTRAS.pdf)

Escudero vernal, J. (2022). *Development in transition (DIT) countries and organizational ambidexterity*. Universidad Pontificia Bolivariana.

<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10858/Development-in-transition%20%28DIT%29%20countries%20and%20organizational%20ambidexterity%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

71

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
https://ia800108.us.archive.org/view_archive.php?archive=/24/items/wikipedia-scholarly-sources-corpus/10.1287.zip&file=10.1287%252Forsc.2.1.71.pdf
- Lissillour, R., & Alfonso, J.(s.f) La Operacionalización de la ambidestreza desde el enfoque de capacidades evidencia del papel de la universidad corporativa en una empresa de base tecnológica. Iseor formations. <https://www.iseor-formations.com/pdf/ACTESCOLMCD2021/LISSILLOUR.pdf>
- Burbano-Florez, L. V., Begoña-Lloria, M., & Andres-Hernández, H. (2023). Cultura organizativa y la ambidestreza. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(S1), 6-13.
<https://doi.org/10.33975/riuq.vol35nS1.819>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
<https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.640?msocid=32732f525ea363803c513ae25f0c6230>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285704
- Dávila, J. C. (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 11-37. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922012000100002&script=sci_arttext

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

72

Congreso de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes)*. Diario Oficial No. 44.092.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1014 de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento*. Diario Oficial No. 46.194. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-94653.html>

Congreso de Colombia. (2010). *Ley 1429 de 2010, Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Diario Oficial No. 47.937.

<https://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41223>

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Recolección de datos en la ruta cuantitativa. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 224-309). 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.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Editorial Episteme.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>

Bierly, P., & Daly, P. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493–516.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x>

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35–44.

<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285438>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en el sector de la construcción en Colombia

73

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 981–996. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::AID-SMJ125>3.0.CO;2-4)
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2016). *Política de competitividad y productividad. Documento CONPES 3866*. Bogotá, Colombia.
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., & Dasí, À. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes. *INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 35–50.