



## Proyecto Nodo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá.

Karina Fernanda Sánchez Torres

Nathaly Ibáñez Duran

Helver Julián Castañeda Benítez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

noviembre de 2025

## Proyecto Nodo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá.

Karina Fernanda Sánchez Torres

Nathaly Ibáñez Duran

Helver Julián Castañeda Benítez

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

noviembre de 2025

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo general .....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>10</b>
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>13</b>
<b>Marco de Antecedentes.....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>24</b>
<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>Enfoque y alcance de la investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>INSTRUMENTOS.....</b>	<b>26</b>
<b>Tipo de instrumento .....</b>	<b>26</b>
<b>Justificación de la elección del instrumento.....</b>	<b>26</b>
<b>Dimensiones que mide el instrumento .....</b>	<b>26</b>
<b>Tipos de preguntas planteadas.....</b>	<b>26</b>
<b>Descripción de procedimientos .....</b>	<b>27</b>
<b>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>28</b>
<b>Definición de la población.....</b>	<b>28</b>
<b>Cálculo y selección de la muestra.....</b>	<b>28</b>
<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>29</b>
<b>CONSIDERACIONES ÉTICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>Análisis de consideraciones éticas .....</b>	<b>29</b>
<b>ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>30</b>
<b>SECCIÓN 1. DATOS DEMOGRÁFICOS.....</b>	<b>30</b>
<b>SECCIÓN 2. CAPACIDADES AMBIDIESTRAS .....</b>	<b>40</b>
<b>SECCIÓN 3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>45</b>
<b>SECCIÓN 4. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>55</b>

<b>ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSION.....</b>	<b>66</b>
<b>INVENTARIO Y TIPOLOGÍAS DE CAPACIDADES DE AMBIDESTREZA GERENCIAL .....</b>	<b>66</b>
<b>ESTADO ACTUAL DE LAS CAPACIDADES AMBIDIESTRAS DE LOS GERENTES EN     PYMES DE CÚCUTA Y BOGOTÁ.....</b>	<b>68</b>
<b>ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENCAMINADAS AL FOMENTO Y     DESARROLLO DE LA CAPACIDAD AMBIDIESTRA EN CÚCUTA Y BOGOTÁ.....</b>	<b>71</b>
<b>REFLEXION FINAL SOBRE LOS HALLAZGOS .....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusión del Objetivo Específico 1 .....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusión del Objetivo Específico 2 .....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusión del Objetivo Específico 3 .....</b>	<b>78</b>
<b>Conclusión de la pregunta de investigación .....</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>81</b>
<b>Recomendaciones de carácter investigativo .....</b>	<b>81</b>
<b>Recomendaciones de carácter práctico .....</b>	<b>82</b>
<b>Recomendaciones de carácter metodológico.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 1. Instrumento para la recolección de datos.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> .....	15
<b>Tabla 2</b> .....	30
<b>Tabla 3</b> .....	32
<b>Tabla 4</b> .....	34
<b>Tabla 5</b> .....	35
<b>Tabla 6</b> .....	37
<b>Tabla 7</b> .....	39
<b>Tabla 8</b> .....	40
<b>Tabla 9</b> .....	42
<b>Tabla 10</b> .....	43
<b>Tabla 11</b> .....	45
<b>Tabla 12</b> .....	47
<b>Tabla 13</b> .....	49
<b>Tabla 14</b> .....	51
<b>Tabla 15</b> .....	54
<b>Tabla 16</b> .....	56
<b>Tabla 17</b> .....	57
<b>Tabla 18</b> .....	59
<b>Tabla 19</b> .....	61
<b>Tabla 20</b> .....	63

**TABLA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> .....	31
<b>Figura 2</b> .....	33
<b>Figura 3</b> .....	34
<b>Figura 4</b> .....	36
<b>Figura 5</b> .....	37
<b>Figura 6</b> .....	39
<b>Figura 7</b> .....	41
<b>Figura 8</b> .....	42
<b>Figura 9</b> .....	44
<b>Figura 10</b> .....	46
<b>Figura 11</b> .....	48
<b>Figura 12</b> .....	50
<b>Figura 13</b> .....	52
<b>Figura 14</b> .....	54
<b>Figura 15</b> .....	56
<b>Figura 16</b> .....	58
<b>Figura 17</b> .....	60
<b>Figura 18</b> .....	62
<b>Figura 19</b> .....	64

## INTRODUCCIÓN

En el dinámico y competitivo entorno empresarial de la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (pymes) diariamente se enfrentan a una serie de desafíos únicos que requieren una gestión ágil y adaptativa para dar una solución pronta. Con base en esto, la capacidad de los gerentes para equilibrar y manejar de manera simultánea actividades de exploración e innovación con las de explotación y eficiencia operativa, más conocida como ambidestreza gerencial, se ha convertido en un factor crítico para la supervivencia y el éxito sostenido de estas organizaciones.

Esta investigación se centra en analizar las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá. Teniendo en cuenta esto, la pregunta orientadora del proceso es: ¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector objeto de estudio?

Para llevar a cabo este análisis, se utilizará una metodología mixta que combinará encuestas cuantitativas con entrevistas cualitativas a gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cúcuta y Bogotá. La información encontrada de este estudio proporcionará una visión integral sobre cómo las empresas del sector pueden desarrollar capacidades de ambidestreza gerencial y aprovecharlas para lograr un crecimiento sostenible y competitivo en el mercado.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las ciencias de la gestión, también se conocen como ciencias de la administración, las cuales abarcan una amplia gama de disciplinas y enfoques teóricos y prácticos que buscan optimizar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Entre sus áreas de trabajo más importantes se encuentran el estudio de la ventaja competitiva, el desempeño superior y el logro de la sostenibilidad del valor en el tiempo. Cada una de ellas aborda aspectos fundamentales para el éxito y la permanencia de las empresas en un entorno global altamente competitivo y en constante cambio.

Distintos referentes del campo han desarrollado estudios para contribuir a que la organización obtenga los aspectos mencionados, entre ellos se encuentran (Porter, *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985), (Porter, *From competitive advantage to corporate strategy*, 1987) (Porter, *The competitive advantage of nations*, 1990) (Porter, *What is Strategy?*, 1996), (Peteraf, 1993), (Mintzberg, 1987), (Mata, Fuerst, & Barney, 1995), (Prahalad & Hamel, 1990), (Olavarrieta & Friedmann, 2008) y (Oliver, 1997).

Una línea que ha emergido en los últimos años y que es considerada clave para el logro del desempeño superior es de la ambidestreza organizacional, comprendida esta como la capacidad que tienen las empresas para generar acciones de exploración y explotación, conceptos estos que revisten relevancia gerencial y requieren comprensión y profundización para ser promovidos y generados en el campo práctico.

Para el caso de Colombia, el estudio de la ambidestreza organizacional y, en especial, de la ambidestreza gerencial, es muy poco, lo que indica que hay una oportunidad significativa para el desarrollo de investigaciones académicas y aplicadas en este campo. De acuerdo con (Tushman & O'Reilly, 1996), la ambidestreza organizacional como la capacidad de una

organización para gestionar simultáneamente actividades de exploración (innovación, cambio) y explotación (eficiencia, mejora continua). La idea ha sido profundizada y contextualizada en Latinoamérica por diversos autores (Solís-Molina, Hernández, & Rodríguez-Orejuela, 2022), (Velez & Villegas, 2022), todos coinciden en que las organizaciones ambidiestras son aquellas capaces de equilibrar actividades de exploración (innovar, buscar nuevas oportunidades, experimentar) con actividades de explotación (optimizar, perfeccionar, hacer más eficientes los procesos actuales). La economía colombiana, caracterizada por su dinamismo y la presencia predominante de pequeñas y medianas empresas (pymes), presenta el entorno perfecto para analizar cómo la ambidestreza puede influir en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones colombianas.

En línea con lo mencionado, el caso de Cúcuta y Bogotá indica un especial interés para incorporar en el estudio propuesto puesto que sería la oportunidad perfecta para aprender y aplicar todas las metodologías que nos ofrece la ambidestreza gerencial y la ambidestreza organizacional, impulsando a las pequeñas y medianas empresas a crecer exponencialmente y innovar el mercado de las empresas colombianas, mejorando a su vez la calidad de vida de los trabajadores.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en de la ciudad de Cúcuta y Bogotá?

## OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

### **Objetivo general**

Analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cúcuta y Bogotá.

### **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 Cúcuta y Bogotá.
  
- Proponer estrategias de capacitación gerencial encaminada al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Cúcuta y Bogotá.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfoca en el análisis profundo de las capacidades de ambidestreza gerencial en los directivos de pequeñas y medianas empresas (pymes) de la ciudad de Cúcuta y Bogotá, con el propósito de identificar estrategias efectivas para su fortalecimiento. Esta iniciativa surge a partir de la evidencia empírica que indica que un alto porcentaje de estas organizaciones operan con niveles bajos o intermedios en cuanto al diseño e implementación de estrategias y procesos internos, lo que limita significativamente su potencial de crecimiento y competitividad.

A través de este estudio se busca comprender las causas estructurales y operativas que impiden a muchas pymes alcanzar un desarrollo sostenido, y a partir de este diagnóstico, formular propuestas estratégicas orientadas a potenciar las competencias de ambidestreza gerencial. Este concepto, entendido como la capacidad de los líderes empresariales para gestionar simultáneamente la exploración de nuevas oportunidades y la explotación eficiente de recursos existentes, resulta fundamental para garantizar la adaptabilidad organizacional en entornos dinámicos.

El impacto de esta investigación trasciende el ámbito estrictamente empresarial, ya que el fortalecimiento de las capacidades directivas incide directamente en la calidad de vida de los colaboradores, al optimizar los procesos productivos y comerciales, y generar un entorno laboral más estructurado y motivador. Asimismo, el consumidor final se beneficia al recibir productos y servicios de mayor calidad, lo que propicia procesos sostenibles de fidelización y posicionamiento de marca.

En última instancia, el objetivo es que las organizaciones que incorporen y dominen estas estrategias de ambidestreza gerencial logren diferenciarse en el mercado, elevando su impacto social y económico sin distinción de clase social, etnia o ubicación geográfica. Para ello, se

plantea la implementación de programas de formación y capacitación dirigidos a los líderes empresariales, orientados a transformar su visión gerencial y dotarlos de herramientas que incrementen su capacidad de respuesta y toma de decisiones en contextos complejos.

## 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.

### **Marco de Antecedentes**

Con el fin de sustentar teóricamente esta investigación y establecer una base sólida para el análisis, a continuación, se presenta una tabla de antecedentes que recopila estudios previos relevantes relacionados con la ambidestreza gerencial, la gestión en pequeñas y medianas empresas (pymes) y las estrategias organizacionales aplicadas en contextos similares.

La búsqueda de antecedentes se llevó a cabo entre los meses de abril y junio de 2025, empleando las siguientes bases de datos académicas:

- Scopus
- Web of Science
- ScienceDirect
- Google Scholar
- RedALyC
- Dialnet
- EBSCOhost

- Repositorios institucionales como el de la Universidad del Valle y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Se utilizaron las siguientes palabras clave en inglés y español:

- "organizational ambidexterity",
- "managerial ambidexterity",
- "exploration and exploitation",
- "ambidestreza gerencial",
- "PYMES ambidiestras",
- "innovación y eficiencia",
- "dual leadership in SMEs",
- "exploración y explotación en organizaciones".

El período de búsqueda abarcó publicaciones comprendidas entre 1996 y 2024, con el propósito de incluir desde los enfoques iniciales del concepto por ejemplo, (Tushman & O'Reilly, 1996) hasta estudios contemporáneos con aplicaciones prácticas. Se consideraron documentos redactados tanto en español como en inglés.

Los criterios de selección incluyeron artículos académicos, libros, capítulos de libros y revisiones sistemáticas que trataran específicamente la ambidestreza en entornos empresariales, poniendo especial atención en las pequeñas y medianas empresas, el liderazgo organizacional y los procesos de innovación. Se descartaron aquellos estudios enfocados únicamente en grandes empresas o que carecieran de respaldo empírico significativo.

La tabla ofrece una visión comparativa y sistemática de los trabajos más significativos en el área, organizados de forma que faciliten su análisis y contraste. A partir de esta revisión, se busca no solo contextualizar el fenómeno objeto de estudio, sino también delimitar el aporte

que esta investigación pretende realizar dentro del campo de la gerencia estratégica y el fortalecimiento empresarial en entornos locales.

**Tabla 1**

*Análisis de trabajos sobre ambidestreza gerencial.*

<b>No.</b>	<b>Autor(res)</b>	<b>Nombre del artículo o de la publicación</b>	<b>Año de publicación</b>	<b>Nombre de la Revista y volumen</b>	<b>Resumen</b>
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 estudio analiza los antecedentes de la ambidestreza organizativa en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), entendida como una capacidad dinámica que permite a las organizaciones adaptarse al entorno y alcanzar altos niveles de desempeño. Se plantea que la ambidestreza depende tanto de factores estructurales (niveles previos de ambidestreza) como de las decisiones estratégicas corporativas. En particular, se destaca que las estrategias de crecimiento externo —como

					<p>fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación— influyen en el nivel y equilibrio de ambidestreza en las Pymes. Esta hipótesis fue validada mediante un análisis empírico basado en regresiones multivariantes aplicadas a una muestra de 117 Pymes industriales. (Dolz, Safón, Iborra, &amp; Dasil, 2014)</p>
2	Tushman & O'Reilly	Las organizaciones ambidiestras: Gestión del cambio evolutivo y revolucionario	1996	California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp. 8–30.	<p>Plantean que las organizaciones atraviesan fases de cambio incremental y otras de cambio radical. El principal desafío para los directivos es adaptar la cultura y estrategia al entorno actual sin perder la capacidad de responder a transformaciones profundas. Para ello, es necesario desarrollar organizaciones ambidiestras, capaces de fomentar tanto la innovación gradual como la disruptiva de</p>

					manera simultánea. (Tushman & O'Reilly, 1996)
3	Michael H. Lubatkin, Zeki Simsek, Yanling, Juan F. Veiga	Ambidextría y desempeño en empresas pequeñas y medianas: el papel fundamental de la integración conductual del equipo de alta dirección	2006	Journal of Management , Vol. 32, No. 5, pp. 646 - 672	Exploran los antecedentes y efectos de la ambidestreza organizativa en pequeñas y medianas empresas (PYME). El estudio destaca la importancia de la integración conductual del equipo de alta dirección (ETA) para manejar simultáneamente demandas de exploración y explotación. Además, plantea que una orientación ambidiestra se asocia positivamente con el rendimiento empresarial. Los datos obtenidos de una encuesta a directores ejecutivos y miembros del ETA en 139 PYME respaldan ambas hipótesis. (Lubatkin, Simsek, Yanling, & Veiga, 2006)
4	Sebastian Raisch, Julian Birkinshaw	Ambidextría organizacional: antecedentes,	2008	Journal of Management , Vol. 34, No.	El artículo aborda la ambidestreza organizacional como la capacidad de una organización para ser eficiente

		resultados y moderadores		3, pp. 375–409	en sus operaciones actuales mientras se adapta a los cambios del entorno. A través de una revisión de la literatura, los autores proponen un modelo integral que identifica antecedentes, factores moderadores y resultados asociados a esta capacidad. Además, detectan vacíos en la investigación existente y proponen líneas futuras de estudio para avanzar en la comprensión de este fenómeno. (Raisch & Birkinshaw, <i>Ambidextría organizacional: antecedentes, resultados y moderadores</i> , 2008)
5	Frans AJ Van Den Bosch, Justin JP Jansen, Gerard George, H. W. Volberda	Atributos del equipo directivo y ambidestreza organizacional: el papel moderador del liderazgo transformacional	2008	Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 6, pp. 982–1007.	Este estudio analiza cómo los equipos directivos pueden lograr la ambidestreza organizacional, es decir, la capacidad de combinar exploración e innovación con eficiencia operativa. Se destaca

					<p>que una visión compartida y recompensas contingentes dentro del equipo favorecen la integración de actividades exploratorias y explotadoras. Además, el liderazgo transformacional del director ejecutivo potencia estos efectos y facilita la conciliación de objetivos contradictorios. Los hallazgos aportan a la comprensión del papel del liderazgo y las dinámicas del equipo directivo en el logro de la ambidestreza organizacional. (Van Den Bosch, Jansen, George, &amp; Volberda, 2008)</p>
6	<p>Zeki Simsek, Ciaran Bernard Heavey, Juan F. Veiga, David Souder</p>	<p>Una tipología para alinear las conceptualizaciones, antecedentes y resultados de la ambidestreza organizacional</p>	2009	<p>Academ y of Management Perspectives, Vol. 23, No. 4, pp. 61–77.</p>	<p>Este estudio revisa y aclara el concepto de ambidestreza organizacional mediante el análisis de investigaciones previas. Los autores proponen una tipología que identifica cuatro arquetipos de ambidestreza, basados en dos</p>

					dimensiones clave. Además, vinculan estos tipos con teorías, antecedentes y resultados relevantes, proporcionando una guía para alinear mejor los estudios existentes. Finalmente, presentan recomendaciones y direcciones futuras para avanzar en la investigación sobre ambidestreza organizacional. (Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009)
7	Olga Vélez Berna, Gladis Cecilia Villegas-Aria	Relaciones Innovación - Tradicición: Metodologías de Investigación de la Capacidad de Gestión de Alianzas Ambidiestras	2022	Journal of Technology Management & Innovation, Vol.17, No. 3, pp. 84-99.	El artículo presenta una revisión sistemática y narrativa de la literatura sobre la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras, entendida como la habilidad para combinar procesos de explotación e innovación mediante la colaboración entre organizaciones. El estudio identifica las principales variables independientes, mediadoras, moderadoras y

					<p>dependientes utilizadas en investigaciones, así como las metodologías aplicadas. Se observa un mayor número de estudios con variables mediadoras y una predominancia de investigaciones en Europa, aunque Estados Unidos lidera en cantidad de publicaciones. Se concluye que los estudios de caso con enfoque mixto son los más usados para desarrollar modelos explicativos sobre alianzas ambidiestras.(Velez &amp; Villegas, 2022)</p>
8	<p>Miguel Ángel Solís Molina, Augusto Rodríguez Orejuela, Miguel Hernández</p>	<p>Ambidestrez a organizacional en relaciones interorganizaciones</p>	2022	<p>Programa Editorial, Universidad del Valle en colaboración con SENA y Universidad de Murcia</p>	<p>Este libro es resultado de una investigación conjunta entre la Universidad del Valle (Colombia) y el SENA-ASTIN, centrada en la ambidestreza organizacional y su impacto en el desempeño empresarial. Aborda cómo las relaciones de colaboración entre</p>

					<p>organizaciones pueden potenciar la capacidad de innovar mediante un equilibrio entre la explotación del conocimiento existente y la exploración de nuevas ideas, resolviendo así el "dilema del innovador" de Christensen. El libro destaca el papel de variables como la capacidad de absorción (aprendizaje organizacional) y la capacidad de alianzas (colaboraciones interorganizacionales), así como la influencia de los tipos de gobierno (contractual e informal) en proyectos de innovación. La obra ofrece aportes teóricos y prácticos valiosos para la gestión de la innovación en entornos colaborativos-</p> <p>(Solís-Molina, Hernández, &amp; Rodríguez-Orejuela, 2022)</p>
--	--	--	--	--	--

**Nota.** elaboración propia (2025).

## MARCO TEÓRICO

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 define 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. (Consuelo, Vicente, Maria, & Dasi, 2014), Un gerente ambidiestro es aquel que domina tanto el conocimiento vertical como horizontal dentro de la organización, lo que le permite identificar cuándo y cómo realizar actividades de exploración y explotación, manejando la paradoja de buscar innovación sin descuidar la eficiencia operativa. (Rodriguez, Orosz, & Cortes, 2017) teniendo en cuenta que la capacidad de una organización para alinearse y ser eficiente en la gestión de las demandas empresariales actuales, a la vez que se adapta a los cambios del entorno, ha despertado un creciente interés en los últimos años. En este artículo, los autores revisan diversas fuentes bibliográficas para desarrollar un modelo integral que abarca la investigación sobre los antecedentes, los factores moderadores y los resultados de la ambidestreza organizacional. (Raisch & Birkinshaw, 2008), la capacidad dinámica permite a las empresas equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación eficiente de sus capacidades actuales, gestionando simultáneamente ambas actividades de manera flexible y eficaz, la explotación también implica actividades como la mejora continua, la estandarización de procesos y la maximización del rendimiento de las operaciones vigentes. Es fundamental para sostener el negocio mientras se exploran nuevas oportunidades (Palacios, Oliveros, & Guzmán, 2022) mientras que la exploración es vital para la supervivencia y crecimiento sostenible en mercados cambiantes.

Este marco teórico muestra que la ambidestreza gerencial es una capacidad dinámica que permite a las organizaciones y sus líderes manejar simultáneamente la explotación eficiente del

negocio actual y la exploración de nuevas oportunidades, asegurando así la sostenibilidad y competitividad en entornos complejos y cambiantes

## **METODOLOGÍA**

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

### **Tipo de investigación**

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

### **Enfoque y alcance de la investigación**

Este tipo de investigación Cualitativo es particularmente útil para generar teorías, identificar patrones y desarrollar una comprensión contextualizada de los temas estudiados. Acorde con esta descripción, analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y

medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá es una investigación con enfoque cualitativo con un alcance exploratorio.

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

## **INSTRUMENTOS**

### **Tipo de instrumento**

Para el proceso de recolección de datos que contribuya al cumplimiento de los objetivos específicos de la presente investigación se ha desarrollado una encuesta estructurada con preguntas de selección múltiple con única respuesta. Este es un tipo de instrumento de recolección de datos que se utiliza para obtener respuestas específicas y cuantificables de los participantes. Este tipo de encuesta se caracteriza por tener un formato definido y consistente en todas las preguntas y por ofrecer a los encuestados una lista de opciones predefinidas de respuestas. Para profundizar en el instrumento diseñado en el presente estudio, se recomienda dirigirse al: **Anexo 1**.

### **Justificación de la elección del instrumento**

El instrumento será aplicado de forma masiva acorde con el tamaño de la muestra, por lo que es más eficiente un instrumento tipo encuesta para lograr el mayor número de respuestas para un buen análisis de datos.

### **Dimensiones que mide el instrumento**

Dimensión 1: Datos demográficos

Dimensión 2: Capacidades ambidiestras

Dimensión 3: Desempeño organizacional

Dimensión 4: evaluación de estrategias y adaptabilidad organizacional.

### **Tipos de preguntas planteadas**

Las preguntas planteadas son:

- 15 preguntas de selección múltiple con única respuesta.
- 1 pregunta de selección múltiple con múltiple respuesta.
- 2 preguntas en escala Likert.
- 2 preguntas abiertas.

### **Descripción de procedimientos**

El instrumento diseñado será aplicado a gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá. Se hará uso de un formulario electrónico el cual será enviado a los correos electrónicos de los gerentes de tal forma que las respuestas se puedan incorporar en un repositorio para su posterior procesamiento. Luego, los datos recolectados se han sometido a un ejercicio de codificación lo cual es la base del capítulo asociado con el análisis de datos.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Definición de la población**

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

- Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá.

Con base en lo indicado, se define como muestra de la presente investigación: Gerentes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cúcuta y Bogotá de los sectores de manufactura (6), servicios (22), comercio (10) y tecnología (4).

### **Cálculo y selección de la muestra**

De acuerdo con la calculadora muestral y teniendo en cuenta la población de gerentes PYME de los sectores (manufactura, servicios, comercio y tecnología) con 2.000 en las ciudades de Cúcuta y Bogotá, con un nivel de confianza de del 95% y con un margen de error del 5%, el tamaño de la muestra es 323.

Se establece para la presente investigación un total de 40 encuestas a ser aplicadas a gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá.

## **HIPÓTESIS**

El 65% de los gerentes PYME de los sectores (manufactura, servicios, comercio y tecnología) en las ciudades de Cúcuta y Bogotá tienen dominio sobre la capacidad gerencial ambidiestra.

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

### **Análisis de consideraciones éticas**

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

**Consentimiento informado:** Es fundamental obtener el consentimiento informado de los gerentes encuestados. Se les ha explicado el propósito de la encuesta, cómo se utilizaron sus respuestas, y se les ha proporcionado la oportunidad de aceptar o rechazar la participación sin presiones.

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

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

## ANALISIS DE DATOS

El presente informe tiene como objetivo analizar la información recopilada mediante un cuestionario aplicado a un grupo de participantes con el fin de evaluar aspectos demográficos, organizacionales y de percepción sobre la gestión interna de las empresas. A través de un proceso de limpieza, organización y análisis estadístico de los datos, se identifican patrones relevantes que permiten comprender el comportamiento de las respuestas y obtener conclusiones útiles para la toma de decisiones.

Adicionalmente, se presentan gráficos descriptivos que facilitan la interpretación visual de las tendencias y frecuencias encontradas en cada una de las preguntas evaluadas.

### SECCIÓN 1. DATOS DEMOGRÁFICOS

#### PREGUNTA 1: EDAD

Los resultados de la pregunta relacionada con la edad permiten observar la distribución de los participantes dentro del estudio. A partir de los rangos establecidos Menos de 30 años, 30-39 años, 40-49 años, 50-59 años y 60 años o más, se identifican los grupos que presentan mayor representación, lo cual contribuye a comprender el perfil demográfico de la muestra y contextualizar adecuadamente los análisis posteriores.

**Tabla 2**

*Caracterización etaria de los gerentes encuestados*

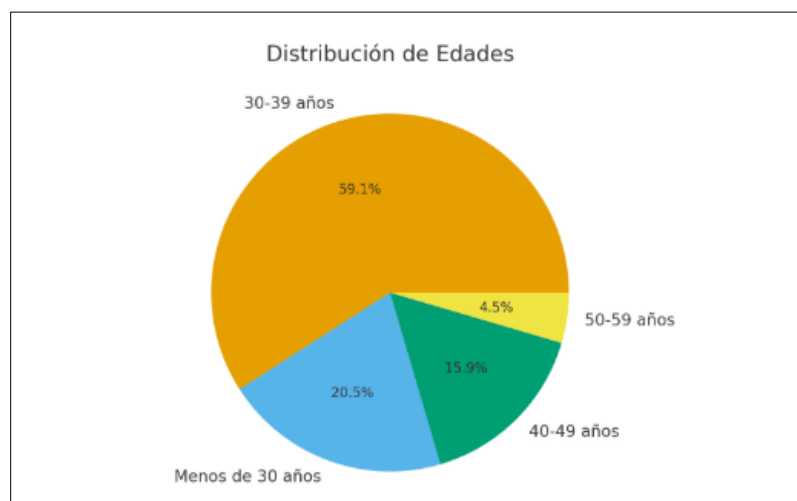
Rango de edad	Cantidad de personas	Porcentaje (%)
30-39 años	26	59.1%

Rango de edad	Cantidad de personas	Porcentaje (%)
Menos de 30 años	9	20.5%
40-49 años	7	15.9%
50-59 años	2	4.5%

**Nota. Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### Figura 1

*Distribución de edades de los gerentes encuestados*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

#### **Análisis resumido de la distribución de edades**

- El grupo **30-39 años** es el más frecuente y representa la mayor parte de la muestra.
- El grupo **40-49 años** aparece en segundo lugar, pero con una proporción mucho menor.
- Los grupos **Menos de 30 años** y **50-59 años** tienen baja presencia.
- **60 años o más** casi no aparece en los datos.

## PREGUNTA 2: GENERO

La pregunta relacionada con el género tiene como propósito identificar la distribución de los participantes según su identidad, a partir de las opciones Masculino, Femenino y Prefiero no decir. Este análisis permite comprender la composición de la muestra y evaluar el grado de representatividad de cada grupo, lo cual es relevante para contextualizar los hallazgos del estudio y garantizar una interpretación adecuada de los resultados.

**Tabla 3**

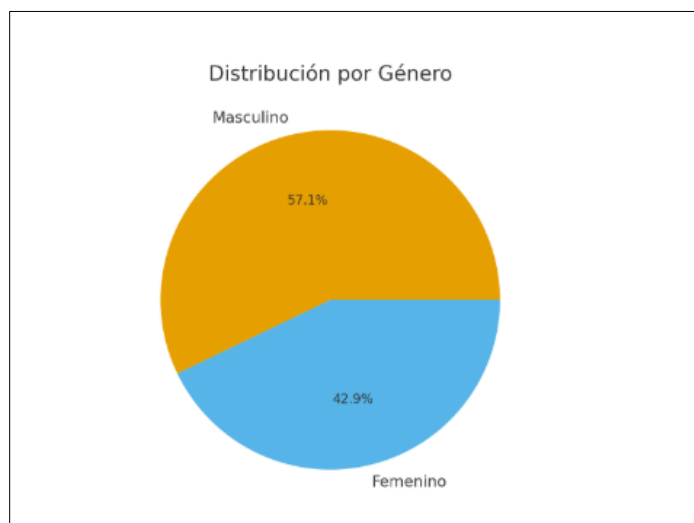
*Tabla de distribución por género*

<b>Género</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Masculino	24	57.1 %
Femenino	18	42.9 %

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

## Figura 2

### *Distribución por género*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### **Análisis de la distribución por género**

La gráfica muestra que la mayoría de los participantes se identifican como masculino, representando aproximadamente 57% del total. En contraste, el 42.9% corresponde a personas del género femenino.

Esta distribución indica que:

- Existe una mayor participación masculina en la muestra.
- La diferencia entre ambos géneros no es extrema, pero sí significativa, con una brecha cercana al 14%.

### **PREGUNTA 3: NIVEL EDUCATIVO**

La presente sección expone los resultados obtenidos respecto al nivel educativo de los participantes de la encuesta. Esta pregunta permitió identificar el grado de formación

académica de la población encuestada, clasificándola en cuatro categorías: Secundaria completa, Técnico/Tecnológico, Profesional y Postgrado (Maestría o Doctorado).

**Tabla 4**

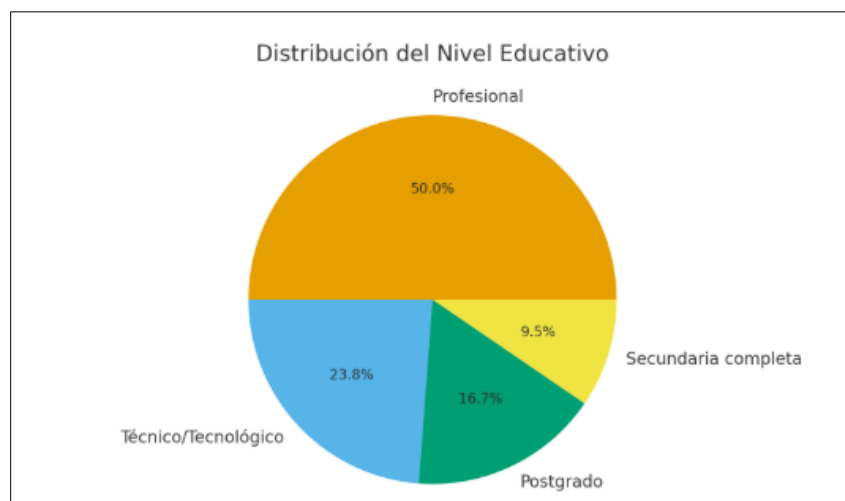
*Nivel educativo*

Nivel educativo (Rango)	Cantidad de personas	Porcentaje
Profesional	22	50%
Técnico/Tecnológico	11	23.8%
Postgrado (Maestría/Doctorado)	9	16.7%
Secundaria completa	4	9.5%
Total	46	100%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 3**

*Distribución nivel educativo*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### **Análisis de los datos de la gráfica**

Los resultados muestran que la mayoría de los participantes cuentan con un nivel educativo Profesional, representando casi la mitad del total. Esto indica una población con formación académica sólida. En segundo lugar, se encuentra el nivel Técnico/Tecnológico, lo que sugiere que una porción importante de los encuestados posee estudios orientados a competencias prácticas.

Asimismo, un grupo significativo posee estudios de Postgrado, reflejando un nivel avanzado de especialización. Finalmente, el porcentaje menor corresponde a personas con Secundaria completa, lo que indica que una parte muy reducida de la muestra tiene un nivel educativo medio.

### **PREGUNTA 4: SECTOR DE LA EMPRESA**

La siguiente sección presenta los resultados obtenidos respecto al sector económico al que pertenecen las empresas de los participantes. Esta información permite identificar en qué áreas productivas se concentra la mayor parte de la muestra, considerando sectores como manufactura, servicios, comercio y tecnología.

**Tabla 5**

*Distribución por sector económico*

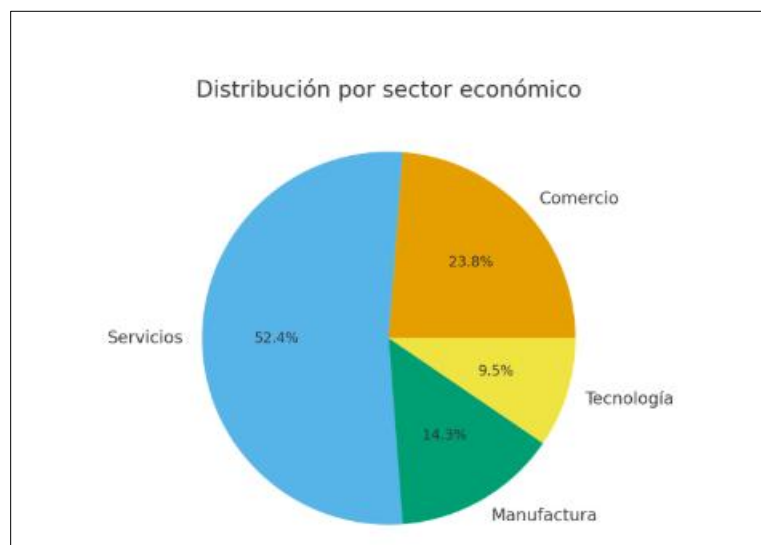
<b>Sector</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicios	22	52.4 %
Comercio	10	23.8 %
Manufactura	6	14.3 %
Tecnología	4	9.5 %

Sector	Cantidad de personas	Porcentaje
Total	42	100 %

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

#### Figura 4

*Distribución por sector económico*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

#### Análisis de los resultados

La distribución evidencia que la muestra está compuesta principalmente por trabajadores del sector terciario (Servicios y Comercio), con menor representación en sectores secundarios (Manufactura) y un grupo pequeño en Tecnología.

#### PREGUNTA 5: TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Presentamos los resultados relacionados con el tamaño de las empresas en las que laboran los encuestados, medido según el número de empleados. Esta información permite identificar la predominancia de pequeñas y medianas empresas dentro de la muestra (Bogotá y

Cúcuta), lo que a su vez ofrece una visión general del contexto organizacional en el que se desarrollan los participantes. Los rangos considerados incluyen empresas con menos de 10 empleados, entre 10 y 49 empleados, y entre 50 y 249 empleados.

**Tabla 6**

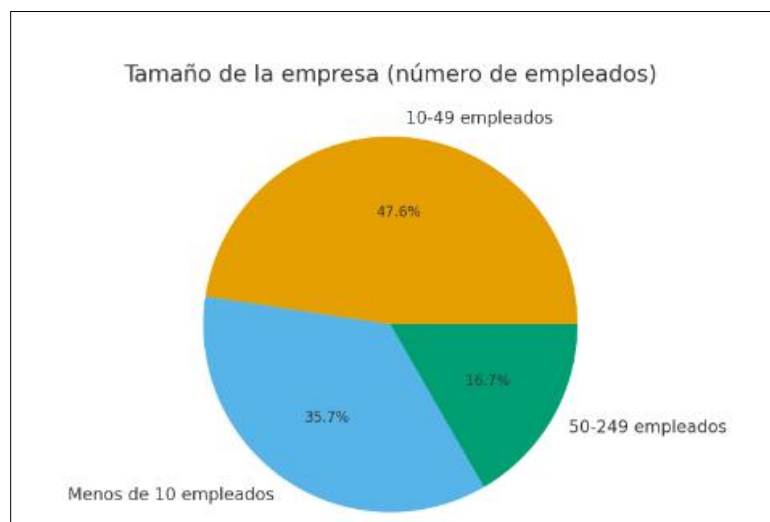
*Tamaño de la empresa (número de empleados)*

Rango de empleados	Cantidad de personas	Porcentaje
Menos de 10 empleados	15	35.7 %
10–49 empleados	20	47.6 %
50–249 empleados	7	16.7 %
Total	42	100 %

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 5**

*Tamaño de la empresa (número de empleados)*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

## **Análisis de los datos**

Los resultados muestran que la mayoría de los participantes pertenecen a empresas pequeñas y medianas, destacándose principalmente dos categorías:

1. 10–49 empleados (47,6%)

Es el grupo más numeroso. Esto indica que casi la mitad de los encuestados trabaja en empresas pequeñas, lo cual sugiere una alta representación de organizaciones en crecimiento o de estructura liviana.

2. Menos de 10 empleados (35,7%)

Este porcentaje también es significativo. Refleja la presencia importante de microempresas dentro de la muestra, lo que puede relacionarse con emprendimientos o negocios familiares.

3. 50–249 empleados (16,7%)

Es el grupo menos representado. Indica que solo una pequeña parte de la muestra pertenece a empresas medianas en proceso de expansión o con una estructura organizativa más robusta.

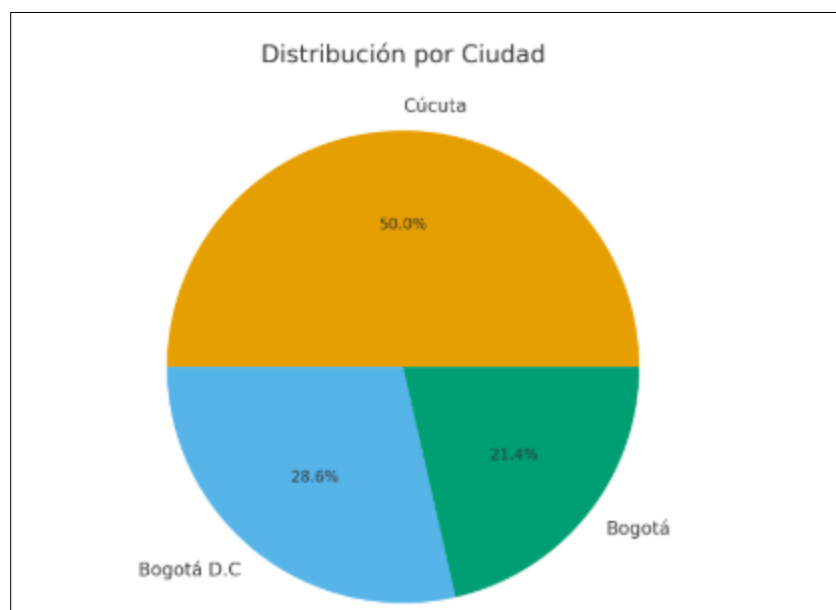
### **PREGUNTA 6: ¿EN QUÉ CIUDAD DE COLOMBIA SE ENCUENTRA UBICADO?**

Los resultados obtenidos para la pregunta “¿En qué ciudad de Colombia se encuentra ubicado?” muestran la distribución geográfica de los participantes entre dos ciudades principales: Bogotá D.C. y Cúcuta. Este análisis permite identificar la concentración territorial de los encuestados y comprender desde qué regiones del país se recopilaron la mayoría de las respuestas, aportando contexto al perfil general de la muestra.

**Tabla 7***Distribución por Ciudad*

Ciudad	Cantidad de personas	Porcentaje
Cúcuta	22	50%
Bogotá D.C.	11	28.6%
Bogotá	9	21.4%
Total	42	100%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 6***Distribución por Ciudad*

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

## Análisis de los datos

Los datos muestran que las respuestas provienen únicamente de dos ciudades: Bogotá D.C. y Cúcuta. Cúcuta representa aproximadamente 50% de los participantes, mientras que Bogotá D.C. y Bogotá aportan el 50%.

## SECCIÓN 2. CAPACIDADES AMBIDIESTRAS

### PREGUNTA 7: “MI EMPRESA BUSCA ACTIVAMENTE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO”

La pregunta permite evaluar el nivel de proactividad y orientación al crecimiento dentro de las organizaciones encuestadas. Analizar estas respuestas ofrece una visión clara sobre qué tan comprometidas están las empresas con la identificación de nuevos mercados, clientes o líneas de negocio, lo cual es un indicador clave de innovación, competitividad y sostenibilidad empresarial.

**Tabla 8**

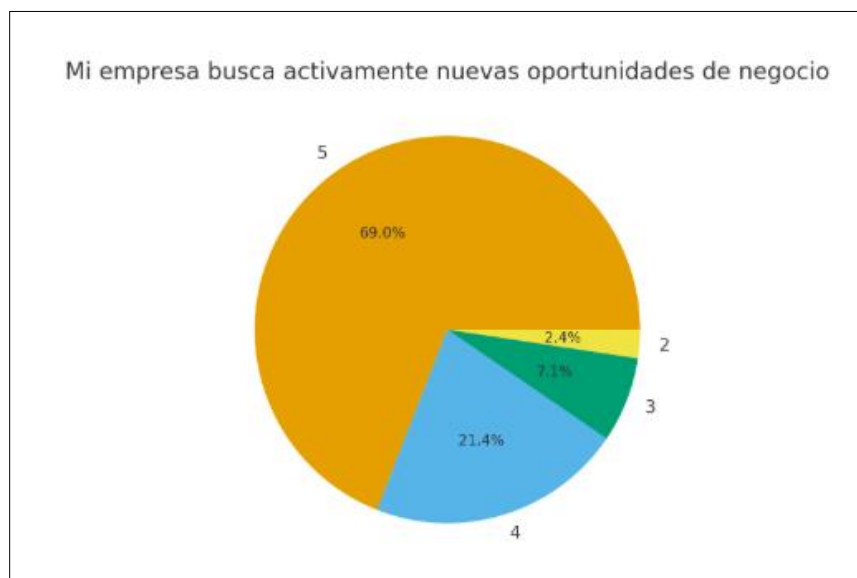
*Nivel de acuerdo frente a la búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocio*

Rango (Calificación)	Cantidad de personas	Porcentaje
2	1	2.4%
3	3	7.1%
4	9	21.4%
5	29	69.0%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 7**

*Nivel de acuerdo frente a la búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocio*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### **Análisis de los resultados**

Los datos muestran una percepción mayoritariamente positiva frente a la búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocio. La gran mayoría de los participantes calificó esta afirmación con valores altos (4 y 5), lo que indica que las empresas tienden a estar orientadas hacia el crecimiento, la innovación y la exploración de nuevos mercados.

### **PREGUNTA 8: MI EMPRESA OPTIMIZA EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS DISPONIBLES?**

Los resultados obtenidos para la afirmación *“Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio”* reflejan la percepción general de los colaboradores respecto al nivel de proactividad comercial y estratégica de la organización. Las respuestas permiten identificar qué tan presente está la búsqueda de nuevas oportunidades en la cultura empresarial y ofrecen

una base para evaluar el grado de dinamismo, innovación y orientación al crecimiento dentro de la compañía.

**Tabla 9**

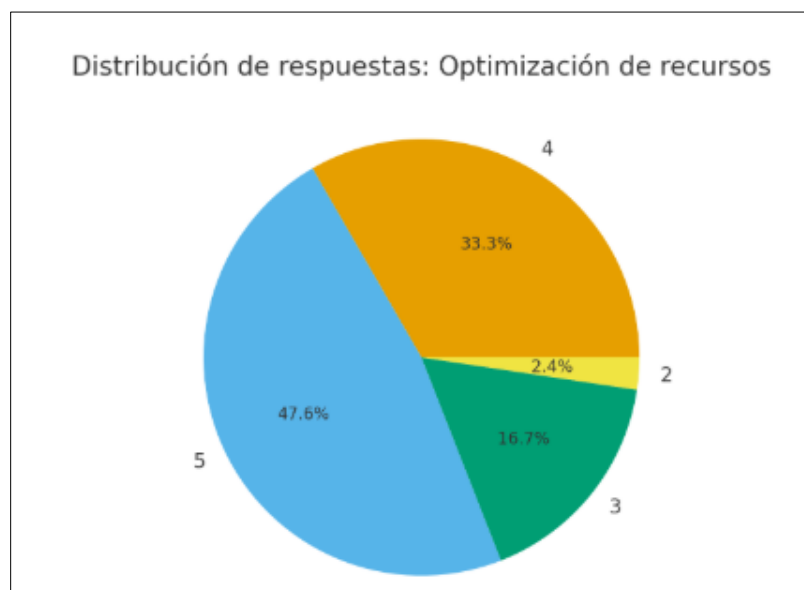
*Nivel de acuerdo frente a la optimización eficiente de los recursos disponibles*

Rango	Cantidad de personas	Porcentaje (%)
5	20	47.6%
4	14	33.3%
3	7	16.7%
2	1	2.4%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 8**

*Nivel de acuerdo frente a la optimización eficiente de los recursos disponibles*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

## Análisis de los resultados

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre la eficiencia en la optimización de recursos. La mayoría de los encuestados eligió 4 o 5, indicando que las empresas gestionan bien sus recursos. Las respuestas intermedias (3) son menos frecuentes y los puntajes bajos (1 y 2) casi no aparecen. En general, los participantes consideran que sus empresas optimizan adecuadamente los recursos disponibles.

### **PREGUNTA 9:** ¿QUÉ PORCENTAJE DE TU TIEMPO DEDICAS A LA EXPLORACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES FRENTE A LA EXPLOTACIÓN DE RECURSOS EXISTENTES?

Los resultados de la pregunta permiten identificar cómo equilibran los participantes sus esfuerzos entre innovar y optimizar lo que ya poseen. Las respuestas se agrupan en cuatro rangos que muestran distintos niveles de dedicación a la exploración, desde enfoques más conservadores hasta una alta orientación hacia nuevas oportunidades. Esta información es clave para comprender la dinámica interna de gestión del tiempo y la orientación estratégica dentro de las organizaciones encuestadas.

**Tabla 10**

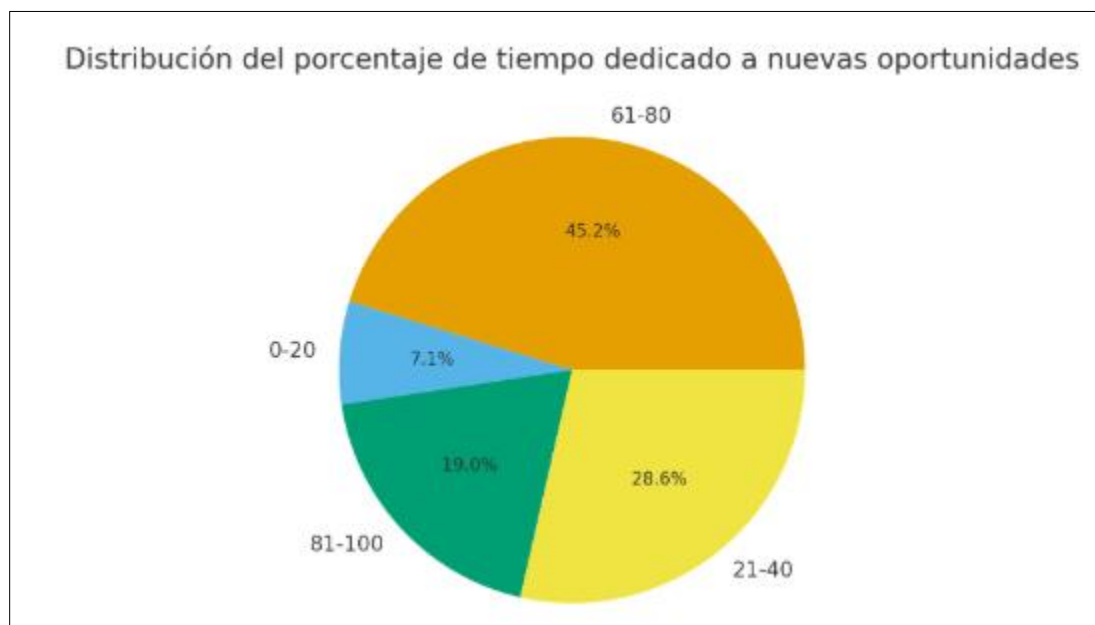
*Distribución del tiempo dedicado a la exploración de nuevas oportunidades*

Rango (%)	Cantidad de personas	Porcentaje
0–20%	3	7.1%
21–40%	13	28.6%
61–80%	19	45.2%
81–100%	7	19.0%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 9**

*Distribución del tiempo dedicado a la exploración de nuevas oportunidades*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Análisis de los resultados**

Los datos muestran una clara tendencia hacia la dedicación significativa de tiempo a la exploración de nuevas oportunidades, en comparación con la explotación de recursos existentes. El rango 61–80% es el más frecuente, representando aproximadamente la mitad de los participantes, lo que indica que la mayoría de las personas dedica más de la mitad de su tiempo a actividades orientadas a la innovación y búsqueda de nuevas posibilidades.

En segundo lugar, se encuentra el rango 21–40%, lo que evidencia que un grupo considerable mantiene un equilibrio moderado entre explorar y explotar. Por su parte, el rango 81–100% también alcanza una participación destacada, mostrando que un segmento relevante de los encuestados está altamente enfocado en la exploración.

Finalmente, el rango 0–20% es el menos representativo, lo que indica que muy pocos dedican muy poco tiempo a actividades exploratorias.

### SECCIÓN 3. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

**PREGUNTA 10:** EN COMPARACIÓN CON EL AÑO PASADO, ¿CÓMO DESCRIBIRÍAS EL DESEMPEÑO DE TU EMPRESA EN TÉRMINOS DEL CRECIMIENTO DE INGRESOS?

Los resultados obtenidos permiten evaluar cómo ha variado el crecimiento de ingresos de las empresas en comparación con el año anterior. Esta información ofrece una visión clara sobre el desempeño financiero reciente, identificando si las organizaciones han experimentado mejoras, estabilidad o retrocesos en sus niveles de ingresos. A partir de las respuestas, es posible analizar tendencias generales y comprender mejor la situación económica percibida por los participantes.

**Tabla 11**

*Percepción del crecimiento de ingresos en comparación con el año anterior*

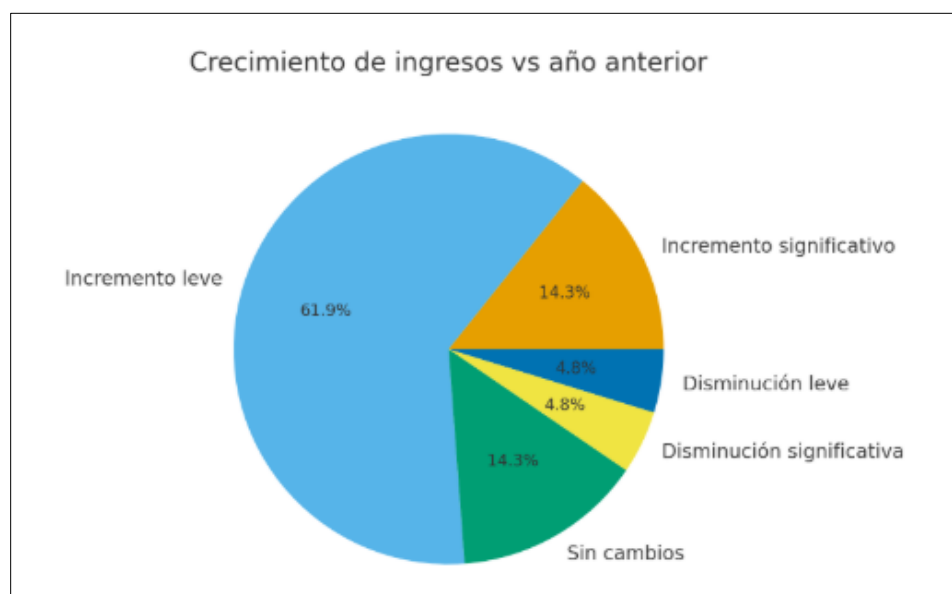
Rango de respuesta	Cantidad de personas	Porcentaje
Incremento significativo	6	14.3%
Incremento leve	28	61.9%
Sin cambios	4	14.3%
Disminución leve	2	4.8%
Disminución significativa	2	4.8%

Rango de respuesta	Cantidad de personas	Porcentaje
<b>Total</b>	42	100%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### Figura 10

*Percepción del crecimiento de ingresos en comparación con el año anterior*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### Análisis de los resultados

Los datos muestran que la mayoría de las empresas experimentaron un incremento leve en sus ingresos, representando alrededor del 61.9% de las respuestas. Esto sugiere un panorama general de crecimiento moderado, posiblemente asociado a mejoras operativas, aumento de clientes o recuperación económica gradual. Un 14.3% reportó un incremento significativo, lo que indica que una parte menor, pero importante, logró un crecimiento

sobresaliente, probablemente impulsado por estrategias exitosas de expansión, innovación o aumento de la demanda.

Por otra parte, aproximadamente 14.3% indicó sin cambios, lo que revela estabilidad, pero también posibles limitaciones en la capacidad de crecimiento.

Finalmente, un pequeño grupo (9.6%) reportó disminución de ingresos, tanto leve como significativa, lo que puede asociarse a desafíos financieros, reducción de mercado o impactos externos.

**PREGUNTA 11:** En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del RENTABILIDAD?

En conjunto, los resultados muestran que la mayoría de las empresas presentan una tendencia de crecimiento moderado en rentabilidad, combinada con estabilidad para un grupo importante y una minoría que enfrenta dificultades. Esto sugiere un entorno empresarial heterogéneo, donde el desempeño positivo no es uniforme, pero sí predominante.

**Tabla 12**

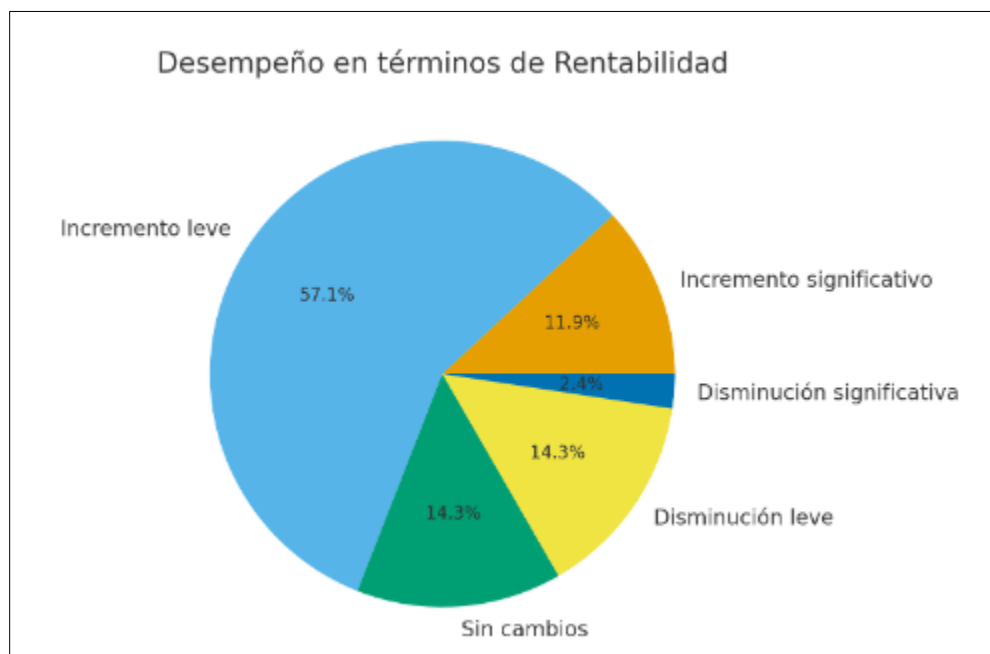
*Variación de la rentabilidad empresarial respecto al año anterior*

Rango	Cantidad de personas	Porcentaje
Incremento leve	24	57.1%
Sin cambios	6	14.3%
Disminución leve	6	14.3%
Incremento significativo	5	11.9%
Disminución significativa	1	2.4%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 11**

*Variación de la rentabilidad empresarial respecto al año anterior*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### **Análisis de resultados**

Los datos reflejan una tendencia predominantemente positiva en la percepción de la rentabilidad empresarial durante el último año: predomina el “Incremento leve”.

La categoría más frecuente es Incremento leve, lo que indica que la mayoría de los participantes percibe una mejora moderada en la rentabilidad.

Incrementos significativos presentes, pero en menor proporción

Un número más reducido de personas reporta Incremento significativo, lo que muestra que algunos negocios han experimentado mejoras más notables, pero no es la tendencia general.

Un grupo importante percibe “Sin cambios”

Existe un porcentaje relevante que indica que su rentabilidad se mantuvo estable respecto al año anterior.

Disminuciones, pero menos frecuentes. Las categorías Disminución leve y Disminución significativa suman una proporción menor.

**PREGUNTA 12: EN COMPARACIÓN CON EL AÑO PASADO, ¿CÓMO DESCRIBIRÍAS EL DESEMPEÑO DE TU EMPRESA EN TÉRMINOS DEL PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO?**

Los resultados obtenidos revelan las percepciones de los participantes respecto a si sus empresas han experimentado disminuciones, estabilidad o incrementos en su cuota de mercado. Esta información es clave para comprender las dinámicas de crecimiento, los retos enfrentados y las oportunidades capturadas durante el periodo analizado. A continuación, se presentan los resultados distribuidos entre las diferentes categorías de desempeño.

**Tabla 13**

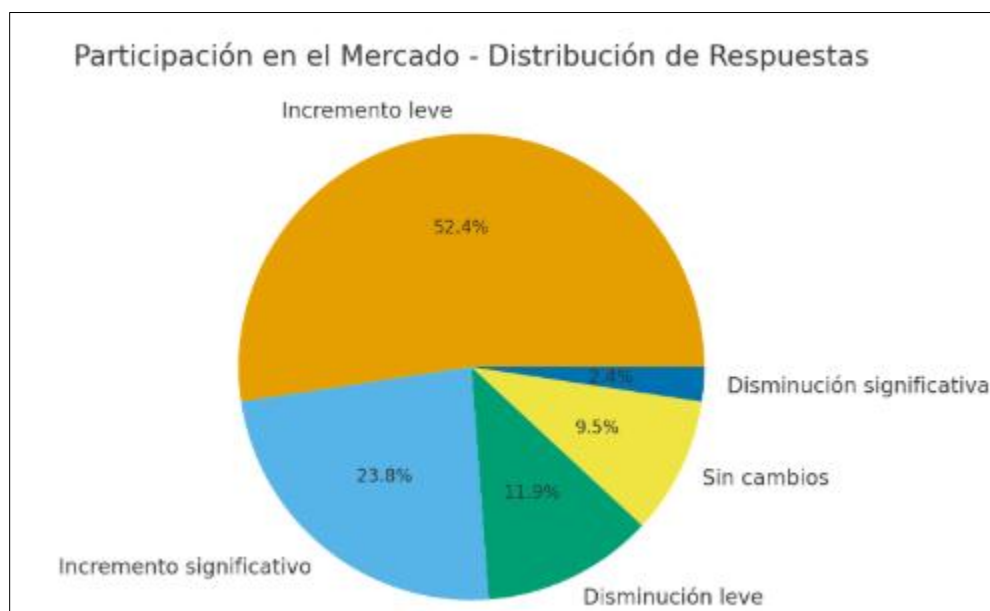
*Variación de la participación en el mercado respecto al año anterior*

<b>Rango</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Incremento significativo	11	23.8%
Incremento leve	23	54.4%
Sin cambios	4	9.5%
Disminución leve	3	11.9%
Disminución significativa	1	2.4%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### Figura 12

*Variación de la participación en el mercado respecto al año anterior*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### Análisis de los resultados.

La mayoría de las empresas reporta un incremento leve en su participación en el mercado, mostrando un crecimiento moderado pero constante. También destaca un grupo que logró un incremento significativo, lo que refleja un fortalecimiento claro de su posición competitiva. En contraste, pocos casos indican disminuciones o ausencia de cambios, lo que sugiere que la caída en participación es poco común entre las empresas encuestadas.

**PREGUNTA 13: EN TU OPINIÓN, ¿QUÉ FACTORES HAN CONTRIBUIDO MÁS SIGNIFICATIVAMENTE AL DESEMPEÑO DE TU EMPRESA?**

Los resultados de esta pregunta permiten identificar cuáles son los elementos clave que los participantes consideran más determinantes en el desempeño de sus empresas. Al analizar las respuestas, se observa una tendencia hacia factores relacionados con la capacidad interna de la organización, la eficiencia en sus procesos y la calidad del talento humano. Estos hallazgos ofrecen una visión valiosa sobre las prioridades estratégicas y operativas que impulsan los resultados empresariales dentro del grupo evaluado.

**Tabla 14**

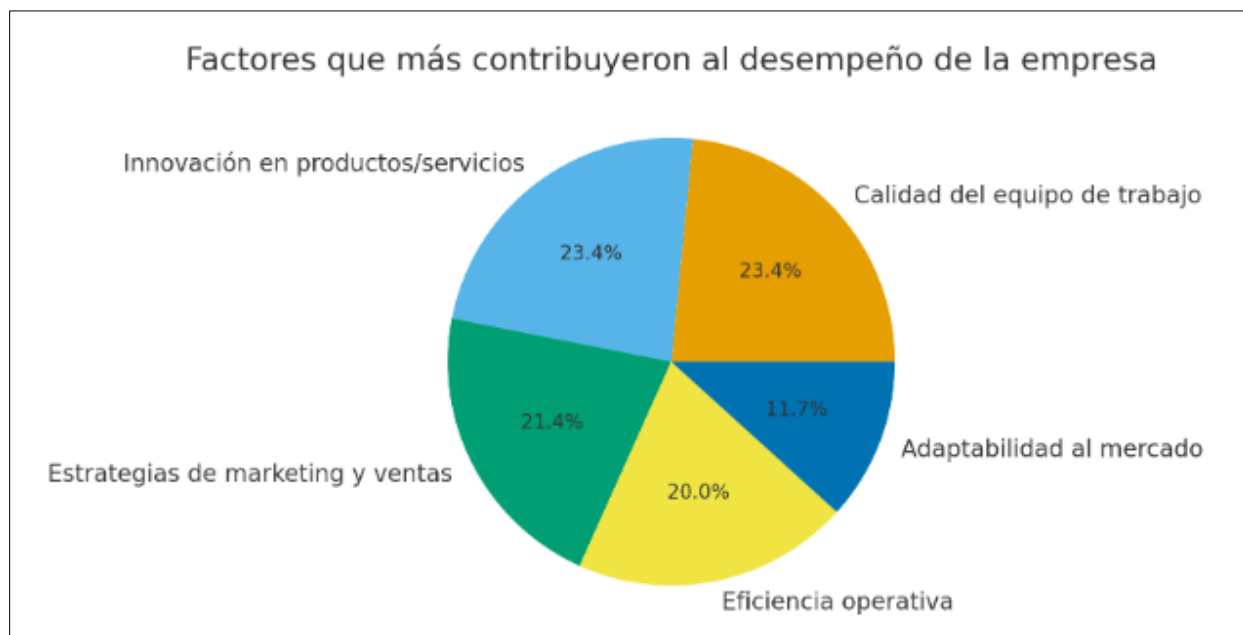
*Factores que más contribuyen al desempeño de la empresa*

<b>Rango / Factor</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Calidad del equipo de trabajo	31	23.4%
Eficiencia operativa	27	20.0%
Innovación en productos/servicios	25	23.4%
Estrategias de marketing y ventas	16	21.4%
Adaptabilidad al mercado	4	11.7%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 13**

*Factores que más contribuyen al desempeño de la empresa*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Análisis de los datos**

Los resultados muestran que los factores más mencionados como impulsores del desempeño de las empresas son:

- Calidad del equipo de trabajo (23.4%)

Se posiciona como el principal motor, lo que indica que el talento, las competencias y el desempeño interno son percibidos como elementos decisivos para el éxito empresarial.

- Eficiencia operativa (20.0%)

Representa el segundo factor más relevante, reflejando que las empresas reconocen la importancia de optimizar procesos, reducir costos y mejorar la productividad.

- Innovación en productos/servicios (23.4%)  
También ocupa un lugar destacado, evidenciando que muchas organizaciones consideran la innovación como un componente esencial para diferenciarse y mantenerse competitivas.
- Estrategias de marketing y ventas (21.4%)  
Aunque menos recurrente, sigue siendo clave en la atracción de clientes y expansión de mercado.
- Adaptabilidad al mercado (11.7%)  
Es el factor menos mencionado, lo cual sugiere que, aunque importante, muchas empresas no lo perciben como el principal impulsor de su desempeño reciente.

**PREGUNTA 14: EN GENERAL, ¿CÓMO CALIFICARÍAS EL IMPACTO DE TUS CAPACIDADES AMBIDIESTRAS (EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN) EN EL DESEMPEÑO DE TU EMPRESA?**

Los resultados obtenidos para evaluar el impacto de las capacidades ambidiestras, tanto de exploración como de explotación en el desempeño empresarial permiten identificar cómo perciben los participantes la contribución de estas habilidades al rendimiento de sus organizaciones. Esta información ofrece una visión clara del grado en que las empresas consideran que su capacidad para innovar y, al mismo tiempo, optimizar sus operaciones influye en sus resultados generales. A continuación, se presentan las valoraciones recopiladas.

**Tabla 15**

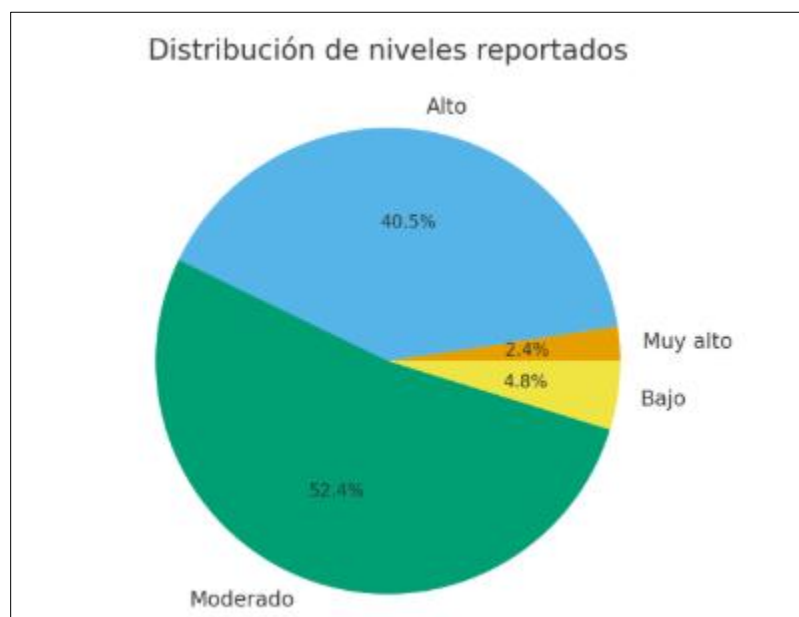
*Valoración del impacto de las capacidades ambidiestras en el desempeño empresarial*

Rango	Cantidad de personas	Porcentaje
Muy alto	1	2.4%
Alto	18	40.5%
Moderado	27	52.4%
Bajo	2	4.8%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 14**

*Valoración del impacto de las capacidades ambidiestras en el desempeño empresarial*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

## **Análisis de los datos**

Los resultados muestran que la mayoría de los participantes perciben el nivel de riesgo de su empresa como “Moderado”, representando aproximadamente dos tercios de las respuestas. Esto indica que, aunque existe conciencia del riesgo, este no se considera crítico.

El segundo grupo más destacado es el de “Alto”, que reúne casi un tercio de las respuestas. Esto evidencia que un número importante de empresas enfrenta desafíos significativos o entornos inestables que elevan su percepción de riesgo.

Por otro lado, las categorías “Muy alto” y “Bajo” tienen muy baja representación. “Muy alto” aparece solo una vez, lo que sugiere que muy pocas empresas se sienten en una situación crítica. “Bajo”, aunque también minoritario, indica que solo unas pocas organizaciones consideran que operan con niveles de riesgo reducidos.

## **SECCIÓN 4. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL**

**PREGUNTA 15:** ¿CON QUÉ FRECUENCIA IMPLEMENTAS NUEVAS ESTRATEGIAS O PROCESOS EN TU EMPRESA?

Para comprender el ritmo de transformación interna dentro de las empresas, se consultó a los participantes sobre la frecuencia con la que implementan nuevas estrategias o procesos. Esta información permite identificar el nivel de dinamismo organizacional y la rapidez con la que las empresas se adaptan a los cambios del entorno. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los cuales reflejan distintos grados de periodicidad en la adopción de mejoras y ajustes operativos.

**Tabla 16**

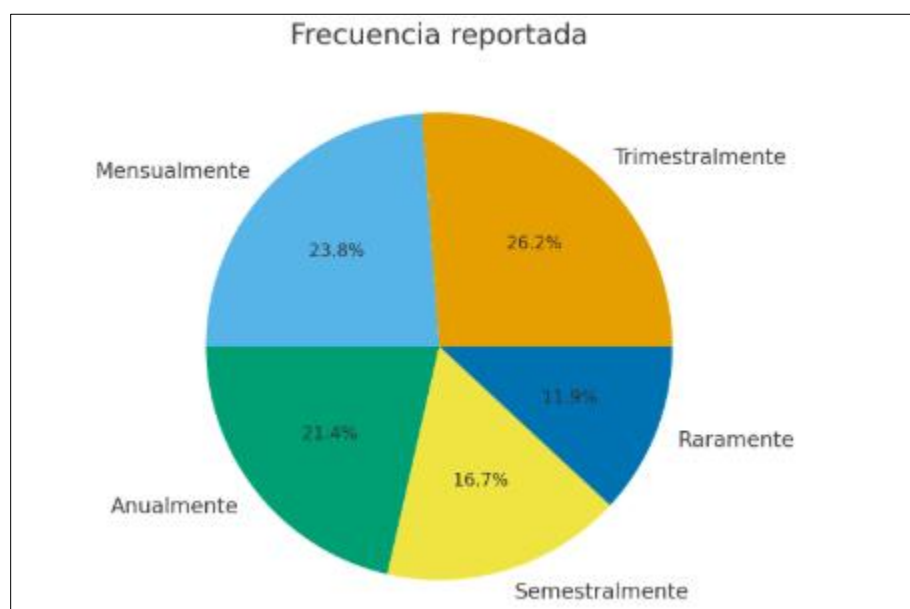
*Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos en la empresa*

Rango	Cantidad de personas	Porcentaje
Trimestralmente	14	26.2%
Mensualmente	11	23.8%
Semestralmente	6	16.7%
Anualmente	9	21.4%
Raramente	2	11.9%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 15**

*Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos en la empresa*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

## Análisis de los resultados

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas evalúan sus capacidades ambidiestras con alta frecuencia. Las opciones más comunes son Trimestralmente (26.2%) y Mensualmente (23.8%), lo que indica una práctica constante de seguimiento y ajuste estratégico. Un grupo intermedio (16.7%) realiza evaluaciones semestrales, manteniendo un control periódico, pero menos intensivo. Por otro lado, un porcentaje menor evalúa anualmente (21.4%) o raramente (11.9%), lo que refleja prácticas más tradicionales o menor enfoque en la mejora continua.

### **PREGUNTA 16:** ¿CUÁN IMPORTANTE CONSIDERAS LA INNOVACIÓN PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO DE TU EMPRESA?

En este estudio, se buscó comprender cómo los participantes valoran la importancia de la innovación dentro de sus organizaciones. Los resultados permiten identificar el nivel de prioridad que las empresas asignan a la creación de nuevas ideas, procesos y soluciones, así como su papel en el fortalecimiento del desempeño y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.

**Tabla 17**

*Nivel de importancia asignado a la innovación para el éxito organizacional*

Rango	Cantidad de personas	Porcentaje
Muy importante	24	57.1%
Moderadamente importante	9	21.4%
Extremadamente importante	9	21.4%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 16**

*Nivel de importancia asignado a la innovación para el éxito organizacional*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Análisis de resultados**

Los resultados muestran que la mayoría de los participantes considera la innovación como un factor muy importante o extremadamente importante para el éxito a largo plazo de sus empresas. La categoría “moderadamente importante” aparece con menos frecuencia, mientras que no se registran opiniones que resten importancia a la innovación. En general, existe un amplio consenso en que innovar es esencial para mantener la competitividad y asegurar el crecimiento futuro.

**PREGUNTA 17. ¿CUÁNTAS NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO HAS EXPLORADO ACTIVAMENTE EN EL ÚLTIMO AÑO?**

La exploración de nuevas oportunidades de negocio es un indicador clave del dinamismo y la capacidad de adaptación de una empresa frente a un entorno competitivo. Conocer cuántas oportunidades han sido identificadas y evaluadas en el último año permite comprender el nivel de proactividad, innovación y orientación al crecimiento dentro de las organizaciones. A continuación, se presentan los resultados obtenidos sobre la cantidad de oportunidades de negocio exploradas activamente por los participantes.

**Tabla 18**

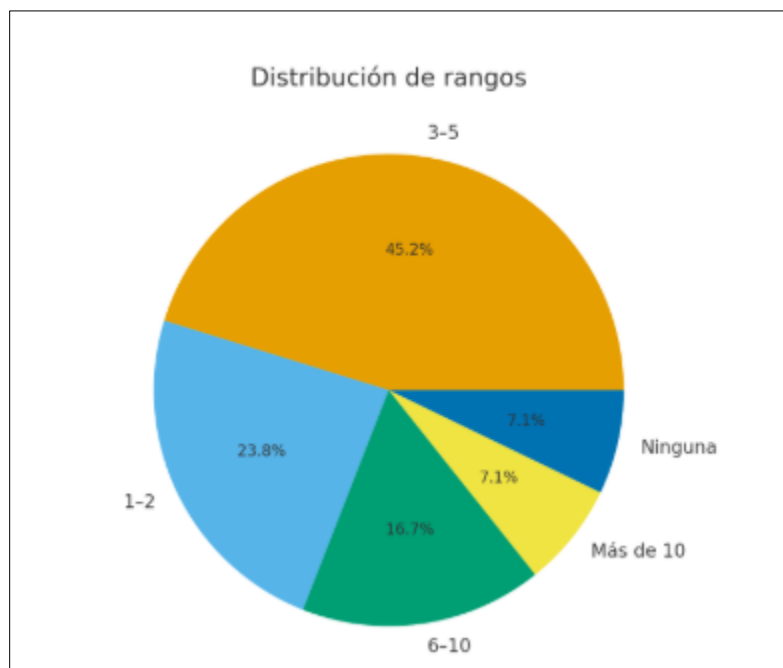
*Exploración de nuevas oportunidades de negocio en el último año*

Rango de prácticas	Cantidad de personas	Porcentaje
Ninguna	3	7.1%
1–2	11	23.8%
3–5	17	45.2%
6–10	8	16.7%
Más de 10	3	7.1%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 17**

*Exploración de nuevas oportunidades de negocio en el último año*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### **Análisis de los datos**

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas implementan entre 3 y 5 prácticas de innovación, lo que sugiere un nivel moderado y estable de iniciativas innovadoras dentro de las organizaciones encuestadas. Este rango concentra el 45.2% de las respuestas, convirtiéndose en la categoría dominante.

En segundo lugar, un 23.8% de los participantes señaló implementar entre 1 y 2 prácticas, lo cual indica que, si bien existe interés en innovar, algunas empresas aún mantienen un enfoque más limitado o están en etapas iniciales del proceso innovador.

Las categorías de mayor frecuencia innovadora —6 a 10 prácticas (16.7%) y más de 10 prácticas (7.1%)— representan un grupo menor, pero relevante, que demuestra un compromiso más avanzado con la innovación continua.

Finalmente, un porcentaje reducido (7.1%) indicó no aplicar ninguna práctica, lo que evidencia un nivel de rezago en términos de innovación organizacional.

**PREGUNTA 18: ¿QUÉ TAN EFECTIVAS CONSIDERAS LAS MEDIDAS ACTUALES DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN TU EMPRESA?**

Para comprender la percepción interna sobre la eficiencia organizacional, se evaluó qué tan efectivas consideran los participantes las medidas actuales de optimización de recursos implementadas en sus empresas. Esta información permite identificar el grado de satisfacción con las estrategias existentes, así como posibles áreas de mejora. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los cuales reflejan el nivel de efectividad atribuido por los encuestados a dichas prácticas.

**Tabla 19**

*Efectividad de las medidas de optimización de recursos en la empresa*

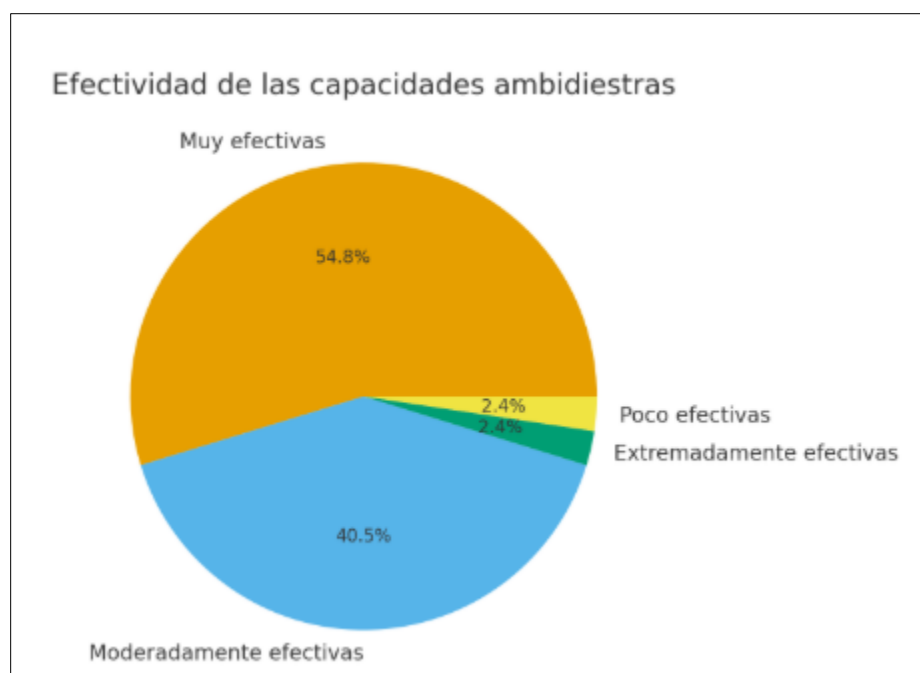
<b>Rango</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy efectivas	23	54.8%
Moderadamente efectivas	17	40.5%
Extremadamente efectivas	1	2.4%
Poco efectivas	1	2.4%

Rango	Cantidad de personas	Porcentaje
Nada efectivas	0	0%
<b>Total</b>	42	100%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

**Figura 18**

*Efectividad de las medidas de optimización de recursos en la empresa*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### **Análisis de los datos**

Los resultados muestran que la mayoría de los participantes perciben que sus estrategias son efectivas en diferentes grados. La categoría con mayor representación es “Muy efectivas”

(54.8%), lo que indica una alta satisfacción general con el desempeño de las estrategias aplicadas en la empresa. Por otro lado, un grupo considerable (40.5%) las evalúa como “Moderadamente efectivas”, lo cual sugiere que, si bien las estrategias funcionan, aún existe margen de mejora para alcanzar un desempeño óptimo.

Las percepciones más extremas son poco frecuentes: solo 2.4% considera sus estrategias “Poco efectivas”, y un 2.4% las identifica como “Extremadamente efectivas”. Esto refleja que los encuestados tienden a ubicarse en valoraciones intermedias y altas, lo cual es consistente con un contexto donde las estrategias están dando resultados positivos, aunque no necesariamente excepcionales.

**PREGUNTA 19: ¿CÓMO EVALUARÍAS LA CAPACIDAD DE TU EMPRESA PARA ADAPTARSE A CAMBIOS REPENTINOS EN EL MERCADO?**

Con el fin de comprender cómo perciben los colaboradores la habilidad de su organización para responder ante cambios repentinos en el mercado, se evaluó este aspecto mediante una escala que va desde “Muy baja” hasta “Muy alta”. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los cuales permiten identificar el nivel de resiliencia y flexibilidad que los participantes atribuyen a su empresa.

**Tabla 20**

*Capacidad de la empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado*

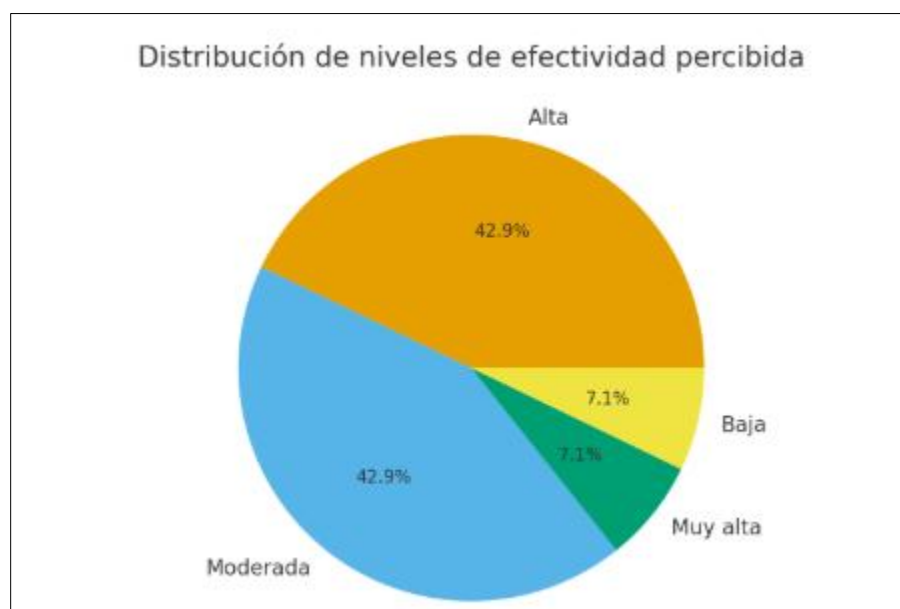
<b>Rango</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alta	3	7.1%
Alta	18	42.9%
Moderada	18	42.9%

Rango	Cantidad de personas	Porcentaje
Baja	3	7.1%
Muy baja	0	0%

**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### Figura 19

*Capacidad de la empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado*



**Nota.** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta aplicada a gerentes de pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá (2025).

### Análisis de los resultados

Los datos muestran que la percepción del nivel de optimización de recursos en las empresas es mayormente positiva, aunque con una distribución que revela oportunidades de mejora.

- "Alta" es la categoría predominante, representando la mayor parte de las respuestas. Esto indica que una mayoría de empresas considera que la optimización de recursos está funcionando de manera sólida y efectiva.
- "Moderada" aparece como el segundo grupo más numeroso. Esto sugiere que un porcentaje importante de empresas percibe que sus procesos de optimización son adecuados, pero aún pueden fortalecerse para alcanzar niveles superiores.
- "Muy alta", aunque minoritaria, refleja que algunas empresas han alcanzado un nivel destacado en la implementación y efectividad de estas medidas.
- En contraste, las opciones "Baja" y "Muy baja" tienen poca presencia, lo cual es una señal positiva: pocas empresas consideran que la optimización de recursos es insuficiente o deficiente.

## **CONCLUSIÓN**

El análisis realizado permitió obtener una visión clara del perfil de los participantes y de sus percepciones sobre diversos aspectos relacionados con su entorno laboral. Gracias a la limpieza de datos y a la elaboración de estadísticas descriptivas, fue posible identificar tendencias consistentes y valores predominantes dentro del conjunto de respuestas. Los gráficos incluidos complementan de manera visual estos hallazgos y permiten una comprensión más inmediata de los resultados. En conjunto, este informe ofrece una base sólida para estudios posteriores, toma de decisiones o la formulación de estrategias basadas en evidencia.

## ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSION

### INVENTARIO Y TIPOLOGÍAS DE CAPACIDADES DE AMBIDESTREZA GERENCIAL

El objetivo de inventariar y clasificar las tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial se orienta a identificar, describir y categorizar de manera sistemática cómo los gerentes de las pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá combinan actividades de exploración y explotación dentro de su gestión cotidiana. Este objetivo se fundamenta en la concepción de la ambidestreza como una capacidad dinámica, es decir, una habilidad organizacional que permite responder simultáneamente a las exigencias del presente y a las oportunidades del futuro (Consuelo, C., Vicente, J., Maria, E., & Dasi, A., 2014).

Desde el marco teórico, la ambidestreza no se manifiesta de forma homogénea, sino a través de diferentes tipologías, determinadas por el grado relativo de exploración y explotación que desarrollan los gerentes. Según (Rodríguez, J., Orosz, G., & Cortes, A., 2017), un gerente ambidiestro es aquel que domina tanto el conocimiento vertical como horizontal, lo que le permite decidir cuándo priorizar la eficiencia operativa (explotación) y cuándo orientar recursos hacia la innovación (exploración).

A partir de los resultados obtenidos, se logró construir un inventario detallado de las capacidades ambidiestras presentes en los gerentes encuestados, evidenciando lo siguiente:

#### **Capacidad de exploración**

Los datos muestran una alta orientación exploratoria en la mayoría de los gerentes:

- El 90,4% de los encuestados calificó con valores altos (4 y 5) la afirmación “Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio”, siendo el 69,0% quienes otorgaron la calificación máxima.

- En términos de dedicación de tiempo, el 64,2% de los gerentes manifestó destinar entre 61% y 100% de su tiempo a actividades de exploración, mientras que solo el 7,1% dedica menos del 20%.

Estos resultados confirman lo planteado por (Raisch, S, Birkinshaw, J., 2008), quienes señalan que la exploración es clave para la adaptación a entornos cambiantes y para la sostenibilidad a largo plazo.

### **Capacidad de explotación**

De forma complementaria, el inventario evidencia una sólida capacidad de explotación:

- El 80,9% de los participantes (47,6% con calificación 5 y 33,3% con calificación 4) considera que su empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles.
- El 95,3% de los gerentes percibe las medidas de optimización de recursos como muy o moderadamente efectivas.

Esto es coherente con lo expuesto por (Palacios, L., Oliveros, M., & Guzmán, G., 2022), quienes destacan que la explotación a través de la eficiencia operativa, la estandarización de procesos y la mejora continua es fundamental para sostener el negocio mientras se exploran nuevas oportunidades.

Los resultados muestran la existencia de una orientación ambidiestra con altos niveles de exploración y explotación, aunque sin un equilibrio efectivo entre ambas. La fuerte inversión de tiempo en actividades exploratorias, superior al 60% en la mayoría de los gerentes, no se refleja en un impacto proporcional en el desempeño organizacional, percibido principalmente como moderado. Esto evidencia una ambidestreza desequilibrada, en la que la innovación no siempre se traduce en mejoras operativas que impulsen la rentabilidad y el crecimiento sostenible.

## **ESTADO ACTUAL DE LAS CAPACIDADES AMBIDIESTRAS DE LOS GERENTES EN PYMES DE CÚCUTA Y BOGOTÁ**

El análisis del estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en las ciudades de Cúcuta y Bogotá permite comprender en qué medida estos líderes organizacionales logran equilibrar la exploración de nuevas oportunidades con la explotación eficiente de los recursos existentes, lo cual constituye el núcleo de la ambidestreza gerencial.

De acuerdo con (Consuelo, C., Vicente, J., Maria, E., & Dasi, A. , 2014), la ambidestreza es una capacidad dinámica que posibilita a las empresas alcanzar altos niveles de desempeño al alinearse con las demandas del entorno, combinando continuidad operativa y adaptación estratégica. En este sentido, los resultados empíricos evidencian que los gerentes evaluados presentan un nivel moderado-alto de ambidestreza, con una marcada orientación hacia la exploración.

### **Capacidad de exploración: búsqueda de oportunidades e innovación**

Los hallazgos muestran que la exploración es una de las capacidades ambidiestras más desarrolladas en los gerentes encuestados:

- El 69,0% calificó con el nivel más alto (5) la afirmación “Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio”, mientras que un 21,4% la calificó con 4. En conjunto, el 90,4% de los gerentes manifiesta una alta orientación hacia la exploración.
- En relación con el tiempo dedicado a estas actividades, el 45,2% indicó que destina entre 61% y 80% de su tiempo a la exploración, y un 19,0% dedica entre 81% y 100%, lo que significa que 64,2% de los gerentes enfoca la mayor parte de su gestión en actividades exploratorias.

### **Capacidad de explotación: eficiencia y optimización de recursos**

En cuanto a la explotación, entendida como la capacidad de mejorar procesos, optimizar recursos y maximizar el rendimiento operativo (Palacios, Oliveros & Guzmán, 2022), los resultados también evidencian un nivel significativo de desarrollo:

- El 47,6% de los participantes calificó con 5 la afirmación “Mi empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles”, y el 33,3% con 4, lo que representa un 80,9% de percepción positiva alta.
- Respecto a la efectividad de las medidas de optimización, el 54,8% las considera muy efectivas y el 40,5% moderadamente efectivas, sumando un 95,3% de evaluaciones favorables.

Estos datos indican que, aunque los gerentes priorizan la exploración, la explotación sigue siendo una fortaleza consolidada, lo que permite sostener el negocio mientras se desarrollan iniciativas innovadoras.

### **Percepción del impacto de la ambidestreza en el desempeño**

La percepción de los gerentes sobre el impacto de sus capacidades ambidiestras en el desempeño organizacional refuerza los hallazgos anteriores:

- El 52,4% considera que el impacto es moderado, mientras que el 40,5% lo califica como alto.
- En conjunto, el 92,9% reconoce que la combinación de exploración y explotación tiene una influencia positiva en el desempeño de la empresa.

Esto confirma que la ambidestreza gerencial es percibida como un factor estratégico relevante, aunque aún existen oportunidades para fortalecer su integración plena.

Los resultados se alinean de manera parcial con lo expuesto por (Raisch & Birkinshaw, 2008), quienes destacan la exploración como un factor clave para la adaptación en contextos dinámicos, pero advierten que su predominio sin un soporte adecuado de procesos de explotación puede derivar en ineficiencias organizacionales. En el caso de las pymes de Cúcuta y Bogotá, la evidencia indica que, pese a una marcada orientación hacia la innovación, persisten brechas en la articulación efectiva entre exploración y explotación, lo que limita su incidencia en el desempeño organizacional.

## **ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN GERENCIAL ENCAMINADAS AL FOMENTO Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD AMBIDIESTRA EN CÚCUTA Y BOGOTÁ**

Los resultados obtenidos evidencian que los gerentes de las pymes de Cúcuta y Bogotá presentan una orientación marcada hacia la exploración de nuevas oportunidades, reflejada en el alto porcentaje de tiempo dedicado a actividades innovadoras (61–80% en la mayoría de los casos). No obstante, también se identifica que la explotación de recursos existentes, aunque valorada positivamente, se desarrolla de manera menos estructurada, lo que configura un escenario de ambidestreza desequilibrada, tal como se plantea en la discusión de resultados.

Adicionalmente, aunque los encuestados reconocen la importancia de la innovación y reportan mejoras moderadas en el desempeño organizacional, la mayoría califica el impacto de sus capacidades ambidiestras como moderado, lo cual indica oportunidades claras de fortalecimiento mediante procesos formativos dirigidos.

Con base en estos hallazgos, se proponen las siguientes estrategias de capacitación gerencial, diseñadas directamente a partir de la evidencia empírica recolectada:

### **Estrategia 1.** Capacitación en equilibrio estratégico entre exploración y explotación

Dado que los resultados muestran una fuerte inclinación hacia la exploración de nuevas oportunidades, se recomienda implementar programas de capacitación orientados a desarrollar competencias para equilibrar estratégicamente la innovación con la eficiencia operativa. Estos programas deben incluir herramientas prácticas para la toma de decisiones, priorización de iniciativas y asignación eficiente de recursos, permitiendo a los gerentes fortalecer la explotación sin descuidar la exploración.

De acuerdo con (Tushman & O'Reilly, 1996), la ambidestreza efectiva no se basa en priorizar una sola dimensión, sino en la capacidad de integrar simultáneamente exploración e

explotación. (Raisch, S, Birkinshaw, J., 2008) advierten que el énfasis excesivo en la exploración puede limitar la eficiencia organizacional si no se acompaña de mecanismos de consolidación operativa. En este contexto, la presente estrategia de capacitación se orienta a fortalecer las competencias gerenciales necesarias para equilibrar ambas dimensiones.

Como resultado esperado, se prevé un mayor equilibrio entre las actividades exploratorias y explotadoras, fortaleciendo la capacidad de los gerentes para impulsar la innovación de manera sistemática sin comprometer la estabilidad operativa, lo que contribuirá a un mejor desempeño organizacional y a un crecimiento más sostenible de las pymes.

### **Estrategia 2. Desarrollo de competencias en innovación orientada a resultados**

Considerando que una proporción significativa de gerentes dedica más del 60% de su tiempo a actividades exploratorias, se propone una capacitación enfocada en gestión del tiempo gerencial, planeación estratégica y control de procesos. Esta formación permitiría optimizar la distribución del esfuerzo gerencial, garantizando que las actividades de explotación contribuyan de manera más efectiva al desempeño organizacional.

Desde el punto de vista teórico, (March, 1991) señala que la exploración, aunque necesaria para la adaptación y el aprendizaje organizacional, puede generar retornos inciertos si no se articula con mecanismos que permitan su aprovechamiento y explotación. En la misma línea, (Raisch & Birkinshaw, 2008) enfatizan que la ambidestreza organizacional requiere no solo innovar, sino también traducir dichas innovaciones en resultados concretos que fortalezcan el desempeño organizacional. En este sentido, la innovación orientada a resultados implica la capacidad de evaluar, priorizar y gestionar iniciativas innovadoras en función de su contribución real a los objetivos estratégicos de la organización.

En consecuencia, esta estrategia de capacitación se enfoca en dotar a los gerentes de herramientas para la gestión de la innovación con criterios de desempeño, tales como la evaluación del impacto económico de los proyectos, el uso de indicadores de resultados y la

alineación de las iniciativas innovadoras con la estrategia organizacional. Como resultado esperado, se busca fortalecer la capacidad de los gerentes para transformar los esfuerzos de innovación en mejoras tangibles en el desempeño organizacional, contribuyendo así a una mayor rentabilidad y a un crecimiento sostenible de las pymes.

**Estrategia 3.** Capacitación para la conversión de la exploración en resultados organizacionales

Si bien la innovación es considerada muy importante o extremadamente importante por la mayoría de los participantes, los resultados indican que las prácticas innovadoras se concentran en niveles moderados (3–5 iniciativas al año). Por ello, se sugiere desarrollar capacitaciones en innovación aplicada, orientadas a convertir ideas en proyectos concretos, con énfasis en metodologías ágiles, prototipado y validación de mercado, adaptadas al contexto de las pymes.

De acuerdo con los planteamientos teóricos, (Palacios, L., Oliveros, M., & Guzmán, G., 2022) señalan que la explotación eficiente constituye un elemento clave para capturar el valor generado por la exploración, en la medida en que permite convertir las ideas innovadoras en mejoras reales del desempeño organizacional. En este sentido, la ausencia de mecanismos adecuados de implementación, seguimiento y evaluación limita el impacto de la innovación en los resultados empresariales.

En este contexto, esta estrategia de capacitación se enfoca en el fortalecimiento de competencias gerenciales relacionadas con la implementación y el seguimiento de iniciativas innovadoras, la gestión del cambio organizacional y la medición del impacto de la innovación a través de indicadores financieros y de mercado. Como resultado esperado, se prevé una mayor efectividad en la transferencia de los esfuerzos innovadores hacia resultados concretos de desempeño organizacional, contribuyendo al fortalecimiento competitivo y a la sostenibilidad de las pymes.

**Estrategia 4.** Capacitación en análisis de desempeño y toma de decisiones basada en datos

Los resultados reflejan mejoras leves en ingresos, rentabilidad y participación de mercado, lo que sugiere la necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales para interpretar indicadores de desempeño. Se propone capacitar a los gerentes en el uso de métricas clave, análisis de resultados y toma de decisiones basada en datos, con el fin de alinear las capacidades ambidiestras con resultados organizacionales más sólidos.

Las estrategias de capacitación gerencial propuestas se fundamentan en los resultados del estudio y responden a las brechas identificadas en el equilibrio de las capacidades ambidiestras de los gerentes de pymes de Cúcuta y Bogotá. En conjunto, estas estrategias buscan fortalecer la integración entre exploración y explotación, alineándose con el marco teórico y permitiendo el cumplimiento del objetivo específico orientado a la formulación de propuestas aplicadas.

## REFLEXION FINAL SOBRE LOS HALLAZGOS

Los resultados del estudio permiten analizar la manera en que las capacidades de ambidestreza gerencial se configuran y aplican en las pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá, evidenciando avances relevantes, así como limitaciones estructurales en su articulación efectiva. La identificación y clasificación de dichas capacidades muestran que los gerentes han adoptado prácticas vinculadas tanto a la exploración como a la explotación; no obstante, estas se desarrollan de forma poco integrada y sin un enfoque estratégico equilibrado, lo que restringe su impacto en el desempeño organizacional.

La predominancia de la exploración refleja una orientación gerencial favorable hacia la innovación, la identificación de oportunidades y la adaptación a entornos dinámicos, en concordancia con los planteamientos teóricos que reconocen esta dimensión como un elemento clave para la sostenibilidad organizacional en el largo plazo. Sin embargo, la elevada inversión de tiempo y esfuerzo en actividades exploratorias, sin una correspondencia clara en los resultados organizacionales, evidencia la presencia de una ambidestreza desbalanceada, en la cual los procesos innovadores no siempre se consolidan a través de mecanismos efectivos de explotación.

En este contexto, si bien la explotación se manifiesta como una capacidad relativamente fortalecida en términos de eficiencia operativa y uso de recursos, su rol como medio para capturar el valor generado por la exploración resulta limitado. Esta falta de articulación entre ambas dimensiones confirma que la ambidestreza gerencial no depende únicamente de su coexistencia, sino de su integración funcional en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la gestión estratégica del desempeño.

La valoración predominantemente moderada del impacto de la ambidestreza en el desempeño organizacional refuerza la idea de que estas capacidades, aunque presentes, aún

no se consolidan plenamente como una capacidad dinámica. Esto pone de relieve la necesidad de fortalecer competencias gerenciales orientadas al equilibrio, la priorización estratégica y la transformación de la innovación en resultados concretos, especialmente en contextos caracterizados por altos niveles de competitividad, como el de las pymes.

En síntesis, los hallazgos indican que la ambidestreza gerencial en las pymes de Cúcuta y Bogotá se sitúa en un nivel de desarrollo intermedio, caracterizado por una marcada orientación hacia la innovación y claras oportunidades de mejora en la integración entre exploración y explotación. Esta reflexión respalda la necesidad de implementar estrategias de capacitación gerencial que contribuyan a cerrar las brechas identificadas y a fortalecer la conversión efectiva de la innovación en desempeño organizacional y sostenibilidad empresarial.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación fue analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cúcuta y Bogotá, con el propósito de comprender cómo estas competencias influyen en la sostenibilidad y competitividad organizacional. A partir del estudio realizado, se logró identificar tipologías de capacidades, diagnosticar su estado actual y proponer estrategias de fortalecimiento que aportan tanto a la teoría como a la práctica gerencial en el contexto colombiano.

### **Conclusión del Objetivo Específico 1**

El primer objetivo específico consistió en establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial. El análisis permitió reconocer que las capacidades ambidiestras se dividen en dos grandes dimensiones: exploración e innovación, y explotación y eficiencia operativa (Tushman & O'Reilly, 1996). En las pymes estudiadas, se evidenció que los gerentes que logran integrar estas dimensiones poseen mayores ventajas competitivas, pues equilibran la búsqueda de nuevas oportunidades con la optimización de procesos internos.

Asimismo, se identificaron tipologías de capacidades que incluyen la visión estratégica dual, la flexibilidad organizacional y la orientación hacia el aprendizaje continuo (Raisch, S, Birkinshaw, J., 2008). Estas tipologías reflejan que la ambidestreza gerencial no es un atributo aislado, sino un conjunto dinámico de competencias que se interrelacionan y permiten a los líderes responder de manera efectiva a entornos cambiantes.

## **Conclusión del Objetivo Específico 2**

El segundo objetivo específico buscó diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pymes de Cúcuta y Bogotá. Los resultados muestran que, aunque existe un reconocimiento de la importancia de la ambidestreza, su nivel de desarrollo es heterogéneo. En sectores como servicios y comercio se observa un mayor énfasis en la explotación de recursos, mientras que en manufactura y tecnología se privilegia la exploración de nuevas oportunidades (Consuelo, Vicente, Maria, & Dasi, 2014).

Este diagnóstico evidencia que la mayoría de los gerentes se encuentran en un nivel intermedio de ambidestreza, lo que limita la capacidad de sus organizaciones para alcanzar un desempeño superior sostenido. Tal hallazgo confirma lo señalado por (Lubatkin, Simsek, Yanling, & Veiga, 2006), quienes destacan que la integración conductual del equipo directivo es clave para consolidar una orientación ambidiestra efectiva.

## **Conclusión del Objetivo Específico 3**

El tercer objetivo específico se enfocó en proponer estrategias de capacitación gerencial encaminadas al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Cúcuta y Bogotá. Se concluye que la formación debe orientarse hacia programas que fortalezcan la capacidad de los líderes para gestionar simultáneamente innovación y eficiencia, integrando metodologías de aprendizaje organizacional y liderazgo transformacional (Van Den Bosch, Jansen, George, & Volberda, 2008).

Las estrategias propuestas incluyen talleres de innovación aplicada, programas de mejora continua y espacios de reflexión estratégica, los cuales permiten a los gerentes desarrollar

competencias prácticas para enfrentar la paradoja exploración-explotación. De esta manera, se promueve una cultura organizacional que favorece la adaptabilidad y la sostenibilidad en mercados altamente competitivos (Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009).

### **Conclusión de la pregunta de investigación**

En relación con la pregunta de investigación: **¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cúcuta y Bogotá?**, se concluye que los gerentes presentan un conjunto de capacidades ambidiestras en niveles intermedios, caracterizadas principalmente por una orientación hacia la explotación de recursos existentes y la eficiencia operativa. Esto se refleja en prácticas como la mejora continua, la estandarización de procesos y la optimización de recursos, lo cual coincide con lo planteado por (Palacios, L., Oliveros, M., & Guzmán, G., 2022), quienes destacan que la explotación es fundamental para sostener el negocio en mercados competitivos. Sin embargo, la exploración de nuevas oportunidades, aunque reconocida como necesaria, aún se encuentra en un estado incipiente, lo que limita la capacidad de innovación y adaptación de las pymes.

De manera complementaria, se identificó que las capacidades ambidiestras más desarrolladas se relacionan con la flexibilidad organizacional y la orientación hacia el aprendizaje, lo que permite a los gerentes responder parcialmente a los cambios del entorno. No obstante, la falta de integración plena entre exploración e innovación con explotación y eficiencia genera una brecha que impide alcanzar un desempeño superior sostenido. Este hallazgo se alinea con lo señalado por (Lubatkin, Simsek, Yanling, & Veiga, 2006), quienes argumentan que la integración conductual del equipo directivo es esencial para consolidar una

verdadera orientación ambidiestra. En el caso colombiano, esta integración aún requiere fortalecimiento mediante procesos de capacitación y liderazgo transformacional.

Finalmente, se concluye que las capacidades de ambidestreza gerencial en Cúcuta y Bogotá poseen un potencial significativo de desarrollo, pero necesitan ser reforzadas mediante estrategias de formación que promuevan la visión estratégica dual y la capacidad de gestionar simultáneamente innovación y eficiencia. Tal como lo plantean (Tushman & O'Reilly, 1996), las organizaciones ambidiestras son aquellas capaces de equilibrar el cambio incremental con la transformación radical, y este equilibrio aún no se alcanza plenamente en las pymes estudiadas. Por tanto, el objetivo general del proyecto —analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas— se cumple al evidenciar que dichas capacidades existen, aunque en niveles heterogéneos, y que su fortalecimiento es clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el contexto colombiano.

## RECOMENDACIONES

El presente estudio sobre las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas de Cúcuta y Bogotá permitió identificar fortalezas y limitaciones en el desarrollo de competencias directivas. A partir de los hallazgos, se plantean recomendaciones de carácter investigativo, práctico y metodológico que buscan orientar futuras investigaciones, fortalecer la gestión empresarial y mejorar los procesos de análisis en este campo. Estas recomendaciones se fundamentan en la literatura revisada y en los resultados obtenidos, con el propósito de contribuir al avance del conocimiento y a la consolidación de estrategias efectivas para el contexto colombiano.

### **Recomendaciones de carácter investigativo**

Se recomienda ampliar los estudios sobre ambidestreza gerencial en Colombia mediante investigaciones comparativas entre diferentes regiones y sectores productivos, lo cual permitiría identificar patrones comunes y particularidades contextuales. Tal como señalan Raisch y Birkinshaw (2008), la ambidestreza organizacional es un fenómeno condicionado por factores ambientales y culturales, por lo que resulta pertinente explorar cómo las dinámicas locales influyen en su desarrollo. Asimismo, se sugiere incorporar metodologías longitudinales que permitan observar la evolución de las capacidades ambidiestras en el tiempo, siguiendo la propuesta de Tushman y O'Reilly (1996) sobre la necesidad de analizar tanto cambios incrementales como transformaciones radicales en las organizaciones.

### **Recomendaciones de carácter práctico**

En el ámbito empresarial, se recomienda implementar programas de capacitación orientados al fortalecimiento de la visión estratégica dual, integrando prácticas de innovación con procesos de eficiencia operativa. Los gerentes deben fomentar espacios de aprendizaje organizacional y colaboración interdepartamental, lo cual coincide con lo planteado por Solís-Molina, Hernández y Rodríguez-Orejuela (2022), quienes destacan el papel de las alianzas y la capacidad de absorción en la consolidación de la ambidestreza. Además, se sugiere que las pymes adopten sistemas de evaluación periódica de sus capacidades directivas, de manera que puedan identificar brechas y diseñar planes de mejora continua que fortalezcan su competitividad en mercados dinámicos.

### **Recomendaciones de carácter metodológico**

Desde el punto de vista metodológico, se recomienda complementar las encuestas estructuradas con técnicas cualitativas más profundas, como entrevistas semiestructuradas y estudios de caso, que permitan captar matices y significados asociados a la práctica gerencial. Lubatkin, Simsek, Yanling y Veiga (2006) resaltan que la integración conductual del equipo directivo es un factor clave en la ambidestreza, lo cual requiere metodologías que exploren las dinámicas internas de los equipos de liderazgo. Asimismo, se sugiere ampliar el tamaño de la muestra y diversificar los sectores analizados, con el fin de obtener resultados más representativos y generalizables, fortaleciendo así la validez y confiabilidad de futuras investigaciones en este campo.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento para la recolección de datos.

#### ESTUDIO SOBRE CAPACIDADES AMBIDIESTRAS EN LOS GERENTES PYMEs EN COLOMBIA

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

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

\* Obligatorio

#### Sección 1. Datos Demográficos

##### 1. Edad: \*

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

##### 2. Género: \*

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decir

##### 3. Nivel educativo \*

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

##### 4. Sector de la empresa: \*

- Manufactura
- Servicios
- Comercio
- Tecnología

##### 5. Tamaño de la empresa (número de empleados): \*

- Menos de 10 empleados
- 10-49 empleados
- 50-249 empleados

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

Escriba su respuesta

Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

 Microsoft 365

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

**Microsoft Forms** | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporciones información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

## ESTUDIO SOBRE CAPACIDADES AMBIDIESTRAS EN LOS GERENTES PYMEs EN COLOMBIA

\* Obligatorio

### Sección 2. Capacidades Ambidiestras

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo", califica las siguientes afirmaciones:

#### 7. Exploración de nuevas oportunidades: \*

	1	2	3	4	5
Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi equipo y yo estamos constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementamos regularmente nuevas ideas y tecnologías en nuestra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **Explotación de recursos existentes:** \*

	1	2	3	4	5
Mi empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantenemos procesos bien establecidos y eficientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicas a la exploración de nuevas oportunidades frente a la explotación de recursos existentes?** \*

- 0-20%
- 21-40%
- 61-80%
- 81-100%

Atrás

Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)**ESTUDIO SOBRE CAPACIDADES AMBIDIESTRAS EN LOS GERENTES PYMEs EN COLOMBIA**

\* Obligatorio

## Sección 3. Desempeño Organizacional

10. **En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del CRECIMIENTO DE INGRESOS:** \*

- Disminución significativa
- Disminución leve
- Sin cambios
- Incremento leve
- Incremento significativo

11. **En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del RENTABILIDAD:** \*

- Disminución significativa
- Disminución leve
- Sin cambios
- Incremento leve
- Incremento significativo

12. En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: \*

- Disminución significativa
- Disminución leve
- Sin cambios
- Incremento leve
- Incremento significativo

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

Seleccione 3 opciones.

- Innovación en productos/servicios
- Eficiencia operativa
- Calidad del equipo de trabajo
- Estrategias de marketing y ventas
- Adaptabilidad al mercado

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

- Muy bajo
- Bajo
- Moderado
- Alto
- Muy alto

Atrás

Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

**ESTUDIO SOBRE CAPACIDADES AMBIDIESTRAS EN LOS GERENTES PYMEs EN COLOMBIA**

\* Obligatorio

## Sección 4. Evaluación de Estrategias y Adaptabilidad Organizacional

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

\*

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Raramente

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

- Nada importante
- Poco importante
- Moderadamente importante
- Muy importante
- Extremadamente importante

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

\*

- Ninguna
- 1-2
- 3-5
- 6-10
- Más de 10

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

\*

- Nada efectivas
- Poco efectivas
- Moderadamente efectivas
- Muy efectivas
- Extremadamente efectivas

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

\*

- Muy baja
- Baja
- Moderada
- Alta
- Muy alta

20. Comentarios adicionales

Escriba su respuesta

Atrás

Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Consuelo, C., Vicente, J., Maria, E., & Dasi, A. . (2014). Ambidestreza organizacional y desempeño empresarial.
- Consuelo, C., Vicente, J., Maria, E., & Dasi, A. (2014). Ambidestreza organizacional y desempeño empresarial.
- Consuelo, D., Vicente, S., Maria, I., & Dasi, A. (2014). Antecedente y dinamismo de la ambidestreza organizativa en la pymes. *INNOVAR. Revista de ciencia administrativa y sociales*, 24-53.
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., & Dasil, A. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 161–175.
- Gibson, C. B. (2004). *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. . Obtenido de *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226: <https://doi.org/10.5465/20159573>
- He, Z. L. (2004). *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. *Organization Science*, 15(4), 481–494. Obtenido de <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Jansen, J. J. (2006). *Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators*. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. . Obtenido de [https://doi](https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078)
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Yanling, & Veiga, J. F. (2006). Ambidextría y desempeño en empresas pequeñas y medianas: el papel fundamental de la integración conductual del equipo de alta dirección. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- March, J. G. ( ). de 1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71–87. Obtenido de *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, 2(1), 71–87.: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 487–505.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11–24.
- O’Reilly, C. A. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. Obtenido de *Organizational ambidexterity: Past, present, and*

- future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.:  
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 623–630.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 697–713.
- Palacios, C. J., Oliveros, A. R., & Guzmán, W. A. (05 de 09 de 2022). *Typing busines*. Obtenido de Typing busines: <https://typingbusiness.substack.com/p/la-gerencia-ambidiestra-como-innovar-22-09-05>
- Palacios, L., Oliveros, M., & Guzmán, G. (2022). Capacidades dinámicas: exploración y explotación en las organizaciones.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 179–191.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43-59.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73–93.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review.*, 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79–91.
- Raisch, S, Birkinshaw, J., (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Ambidextría organizacional: antecedentes, resultados y moderadores. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
- Rodríguez, A., Orosz, & Cortes, S. (2017). La Gerencia Ambidiestra. *DebatesIESA*.
- Rodríguez, J., Orosz, G., & Cortes, A. (2017). Ambidestreza gerencial y toma de decisiones estratégicas.
- Simsek, Z., Heavey, C. B., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). Una tipología para alinear las conceptualizaciones, antecedentes y resultados de la ambidestreza organizacional. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.
- Solís-Molina, M., Hernández, E. M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2022). *Ambidestreza organizacional en relaciones interorganizacionales*. Calí: Programa Editorial de la Universidad del Valle .

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). las organizaciones ambidiestras: gestion del cambio evolutivo y revolucionario. *california Management review*, 38(4), 8-30.
- Van Den Bosch, F. A., Jansen, J. J., George, G., & Volberda, H. W. (2008). Atributos del equipo directivo y ambidestreza organizacional: el papel moderador del liderazgo transformacional. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.
- Velez, B. O., & Villegas, A. C. (2022). investigacion de la capacidad de gestion de alianzas ambidiestras. *Journal of Technology Management & Innovation*, 84-99.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.  
<https://doi.org/10.5465/20159573>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>