



Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas en centros de Diagnóstico Automotor CDA, en el municipio de Soacha, Cundinamarca.

Iván Alfonso Correa Bohórquez

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

27 de Diciembre de 2024

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas en centros de Diagnóstico Automotor CDA, en el municipio de Soacha, Cundinamarca.

Iván Alfonso Correa Bohórquez

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

Asesor(a)
Jonathan López Hurtado
Doctorando en Administración, Magister en Gestión

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

27 de Diciembre de 2024

Contenido

Introducción	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 La pregunta de investigación	11
1.2 Los objetivos de investigación	11
1.2.1 Objetivo general	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Justificación de la investigación.....	12-13
2. MARCO DE REFERENCIA.....	14-15
2.1. Marco de Antecedentes	16-29
2.2. Marco Teórico.....	30-40
2.3. Marco normativo	41-42
3. METODOLOGÍA	43
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	43
3.2. Población y muestra.....	44
3.2.1. Definición de la población	44
3.2.2. Cálculo y selección de la muestra	44
3.3. Instrumento(s)	45
3.3.1 Instrumentos de Recolección de Datos.....	45
3.4. Descripción de procedimientos	45-46
3.5. Consideraciones éticas.....	46
3.5.1. Análisis de consideraciones éticas	46-47
3.5.2. Instrumentos de aceptación y autorización	48
4. HIPÓTESIS	49
5. RESULTADOS.....	50-75
6. CONCLUSIONES.....	76-79
7. RECOMENDACIONES.....	80-82
Referencias bibliográficas	83-84

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas en Centros de Diagnóstico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca.

Lista de tablas

Marco de Antecedentes.....17-31

Lista de figuras

Gráfica 1 Rango de Edades de Gerentes	50
Gráfica 2 Genero Gerentes Mi Pymes	51
Gráfica 3 Nivel Educativo Gerentes Mi Pymes	52
Gráfica 4 Tamaño de la Empresa	53
Gráfica 5 Capacidades Ambidestras	54
Gráfica 6 Exploracion de Recursos existentes	57
Gráfica 7 Dedicación de Tiempo a Buscar Nuevas Oportunidades	60
Gráfica 8 Desempeño Organizacional	62
Gráfica 9 Desempeño Organizacional en Rentabilidad	64
Gráfica 10 Desempeño Organizacional en Participacion en el Mercado.....	65
Gráfica 11 Factores Que Han Contribuido al Desempeño de las Empresas	66
Gráfica 12 Impacto de las Capacidades Ambidestras de los Gerentes	67
Gráfica 13 Implementación de Nuevas Estrategias	68
Gráfica 14 Importancia Innovación VS Éxito.....	70
Gráfica 15 Innovacion pare el Éxito a largo plazo	72
Gráfica 16 Optimización de Recursos	73
Gráfica 17 Adaptación al Cambio	74

Resumen

El presente estudio analiza las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector automotriz, específicamente en Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) ubicados en el municipio de Soacha, Cundinamarca. La ambidestreza gerencial, entendida como la capacidad de equilibrar la explotación de recursos actuales con la exploración de nuevas oportunidades, es fundamental para el desarrollo sostenible y la competitividad empresarial.

El análisis se centra en identificar cómo los gerentes de estas organizaciones gestionan simultáneamente las operaciones diarias y la innovación, permitiéndoles adaptarse a las cambiantes exigencias del mercado y la normativa legal. A través de un enfoque mixto, que combina datos cualitativos y cuantitativos, se evalúan las competencias clave, los estilos de liderazgo y las prácticas organizacionales que facilitan esta ambidestreza. Los resultados ofrecen perspectivas sobre las áreas de mejora y estrategias recomendadas para fortalecer la capacidad de gestión en este sector.

Palabras clave

Ambidestreza gerencial, pequeñas y medianas empresas (PyMEs), Centros de Diagnóstico Automotor (CDA), Soacha, liderazgo, innovación, gestión empresarial, sostenibilidad.

Abstract

This study examines the managerial ambidexterity capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs) within the automotive sector, focusing on Vehicle Diagnostic Centers (CDA) located in Soacha, Cundinamarca. Managerial ambidexterity, defined as the ability to balance the exploitation of current resources with the exploration of new opportunities, is crucial for sustainable development and business competitiveness.

The analysis identifies how managers in these organizations simultaneously manage daily operations and foster innovation, enabling them to adapt to evolving market demands and regulatory requirements. Using a mixed-methods approach, including qualitative and quantitative data, the study evaluates key competencies, leadership styles, and organizational practices that support ambidexterity. The findings provide insights into improvement areas and recommend strategies to enhance management capabilities in this sector.

Keywords:

Managerial ambidexterity, SMEs, Vehicle Diagnostic Centers, Soacha, leadership, innovation, business management, sustainability.

Introducción

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, las pequeñas y medianas empresas (pymes) se enfrentan a desafíos únicos que requieren una gestión ágil y adaptativa. La capacidad de los gerentes para equilibrar y manejar de manera simultánea actividades de exploración e innovación con las de explotación y eficiencia operativa, 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 Centros de Diagnóstico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca. En este sentido, 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 Centros de Diagnóstico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca. Los hallazgos de este estudio proporcionarán una visión integral sobre cómo las empresas del sector pueden desarrollar capacidades de ambidestreza gerencial y aprovecharlas para lograr un crecimiento sostenible y competitivo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las ciencias de la gestión, también conocidas como ciencias de la administración, incluyen una gama de disciplinas y enfoques teóricos y prácticos destinados a optimizar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. El estudio de la ventaja competitiva, el desempeño superior y el logro de la sostenibilidad del valor en el tiempo son sus líneas de trabajo más destacadas. Cada una de estas secciones discute los elementos esenciales que las empresas necesitan para tener éxito y sobrevivir en un entorno global altamente competitivo y en constante cambio.

Diversos expertos en el campo han realizado estudios para ayudar a la organización a obtener los aspectos mencionados. Estos incluyen, Porter (1985, 1987, 1990 y 1997), Peteraf (1993), Mintzberg (1987), Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. (1995), Prahalad, CK., y Hamel, G. (1990), Olavarrieta, S., Oliver, C. (1997) y Friedmann, R. (2008).

La ambidestreza organizacional, definida como la capacidad de las empresas para generar acciones de exploración y explotación, conceptos que revisten relevancia gerencial y requieren comprensión y profundización para ser promovidos y generados en el campo práctico, es un constructo que ha emergido en los últimos años y se considera clave para el logro del desempeño superior.

En el caso de Colombia, aún faltan investigaciones sobre la ambidestreza organizacional, particularmente la ambidestreza gerencial, lo que sugiere una oportunidad

importante para el desarrollo de la investigación académica y aplicada en esta área.

La economía colombiana se caracteriza por su dinamismo y la abrumadora presencia de pequeñas y medianas empresas (Pymes), lo que la convierte en un entorno propicio para analizar cómo la ambidestreza afecta la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

En línea con lo mencionado, el en caso de los Centros de Diagnostico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca, reviste un especial interés para incorporar en el estudio propuesto puesto que existe un aumento de estos Centros de Diagnóstico Automotor CDA, en el municipio de Soacha, que traerá grandes beneficios a estas medianas y pequeñas empresas, debido a los servicios que prestan en la Revisión Técnico Mecánica y Emisiones Contaminantes, puesto que esto es una obligación de los tenedores de todo tipo de vehículos automotores, que se mueven por el territorio nacional.

Con base en los argumentos expuestos, emerge la siguiente pregunta de investigación:
¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y mediante empresas enCentros de Diagnostico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca?

1.1 La pregunta de investigación

¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y mediante empresas en Centros de Diagnostico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca?

1.2 Los objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

- Analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en los Centros de Diagnostico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial.
- Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Centros de Diagnostico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca
- Proponer estrategias de capacitación gerencial encaminada al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Centros de Diagnostico Automotor CDA, en el Municipio de Soacha, Cundinamarca.

1.3 Justificación de la investigación

El presente proyecto de investigación sobre "Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas en centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en el municipio de Soacha, Cundinamarca" surge de la necesidad imperiosa de comprender y optimizar el desempeño gerencial en un contexto específico como lo son los centros de diagnóstico automotor. Esta investigación se justifica por varias razones contundentes:

- **Relevancia académica y científica:** El estudio de la ambidestreza gerencial, que implica la capacidad de gestionar simultáneamente la explotación de recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades, es un tema de gran relevancia en el campo de la gestión empresarial y la administración. Sin embargo, su aplicación específica en los centros de diagnóstico automotor aún no se ha explorado lo suficiente, lo que hace que esta investigación contribuya a llenar ese vacío del conocimiento.
- **Relevancia social:** Los centros de diagnóstico automotor juegan un papel fundamental en la seguridad vial y en la regulación del parque automotor en cualquier comunidad. Por lo tanto, comprender y mejorar la gestión de estos centros no solo beneficia a los propietarios y gerentes de estos, sino que también impacta positivamente en la seguridad vial, calidad de vida, y calidad de aire, en los habitantes de Soacha y sus alrededores.

- **Aportes a la comunidad específica:** Los resultados de esta investigación pueden tener importantes implicaciones prácticas para los propietarios y gerentes de centros de diagnóstico automotor en Soacha. Al identificar las prácticas gerenciales que promueven la ambidestreza y la innovación en estos centros de Diagnostico Automotor, se podrán desarrollar estrategias específicas para mejorar su desempeño y competitividad en el mercado local y regional, debido a que muchos gerentes ven estos proyectos de inversión, como un negocio más, y no le dan la importancia gerencial debida.

2. MARCO DE REFERENCIA

Este proyecto se enmarca en el campo disciplinar de la gestión empresarial y la administración, con un enfoque específico en la gestión estratégica y la ambidestreza organizacional. El objeto de estudio es la gestión gerencial en los centros de diagnóstico automotor (CDA) en el municipio de Soacha, Cundinamarca.

Para desarrollar esta investigación, se utilizarán como referentes teóricos y conceptuales diversas corrientes de la literatura académica relacionadas con la ambidestreza organizacional, la gestión estratégica, la innovación empresarial y la administración de pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Se prestará especial atención a los estudios empíricos y teóricos que aborden la aplicación de la ambidestreza gerencial en contextos específicos, así como a las metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa utilizadas para evaluar y medir este fenómeno en empresas de diferentes sectores y tamaños.

La explotación y la exploración comprenden un constructo desarrollado por March (1991) en el ámbito del aprendizaje organizacional, para ayudar a comprender los procesos de adaptación en búsqueda de un mayor desempeño. Este autor, por una parte, define la explotación como el refinamiento, la elección, la producción, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución; por otra parte, define la exploración como la búsqueda, la variación, la experimentación, la flexibilidad, el descubrimiento y la innovación. Si bien la propuesta de la explotación y la exploración se origina en el marco de la teoría de la adaptación organizacional para comprender los procesos de aprendizaje organizacional (Benner y Tushman, 2003), su

desarrollo ha dado lugar a una corriente investigativa importante que ha trascendido hacia otros campos de estudio como la innovación, la gestión del conocimiento y la estrategia (e. g., Andriopoulos y Lewis, 2009; Atuahene-Gima, 2005; Benner y Tushman, 2003; Bierly y Daly, 2007; Gupta, Smith y Shalley, 2006; He y Wong, 2004; Jansen, Van y Volberda, 2006; Lavie, Stettner y Tushman, 2010; Raisch, Birkinshaw, Probst y Tushman, 2009; Simsek, Heavey, Veigay Souder, 2009).

A pesar de ese amplio desarrollo (sobre todo en la última década), no hay un consenso acerca de si ambas lógicas son sustitutas (Adler et al., 2009; Chu, Li y Lin, 2011; Kim, Park y Lee, 2014; Li, Chu y Lin, 2010; Nerkar, 2003) o complementarias (Bierly y Daly, 2007; Knott, 2002). Incluso, entre quienes las reconocen como complementarias, aún no es claro si se equilibran de manera cíclica/alternante (Gilsing y Nooteboom, 2006; Gupta et al., 2006; Piao, 2014; Raisch, 2008; Turner, Swart y Maylor, 2013) o de manera simultánea (Gibson y Birkinshaw, 2004; Han y Celly, 2008; He y Wong, 2004; Simsek et al., 2009; Tushman y O'Reilly ni, 1996). Como bien lo plantearon Su, Li, Yang y Li (2011), "[...] aunque las implicaciones significativas del aprendizaje explorativo y el aprendizaje explotativo han sido bien documentadas, la cuestión de si ellas son complementarias o sustitutas aún permanecen indescifrables" (p. 697).

2.1 Marco de Antecedentes.

En Colombia, los estudios sobre ambidiestralidad gerencial en empresas, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), han empezado a ganar interés en los últimos años.

- 1. Estudios sobre Innovación y Competitividad:** Varios estudios han analizado cómo la capacidad de las empresas para gestionar simultáneamente la explotación de las capacidades existentes y la exploración de nuevas oportunidades contribuye a su capacidad de innovación y competitividad en el mercado colombiano.
- 2. Sector de Servicios y Manufactura:** Se han realizado investigaciones que exploran cómo las empresas en sectores específicos, como el automotor, gestionan la ambidiestralidad para adaptarse a cambios tecnológicos, normativos y de mercado. Esto podría ser relevante para los centros de diagnóstico automotor (CDA) en Soacha.
- 3. Iniciativas de Apoyo a PYMEs:** En Colombia existen programas y políticas públicas dirigidas a fortalecer la gestión empresarial de las PYMEs, lo cual podría estar relacionado con la ambidiestralidad gerencial. Estos programas podrían proporcionar insights sobre cómo las PYMEs colombianas están abordando la ambidiestralidad en su gestión.
- 4. Casos de Éxito y Buenas Prácticas:** Algunos estudios de caso han documentado empresas colombianas que han logrado desarrollar capacidades ambidiestras efectivas y han mejorado su desempeño como resultado.

Tabla 1 Marco de Antecedentes

No.	Autor(res)	Nombre del artículo o de la publicación	Año de publicación	Nombre de la Revista y volumen	Resumen
1	Consuelo Dolz, Vicente Safón, María Iborra, Angels Dasí	Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes	2014	INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 24 (53)	<p>El objetivo de este trabajo es analizar algunos de los antecedentes de la ambidestreza organizativa en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). la ambidestreza es una capacidad dinámica que permite a las empresas obtener un elevado nivel de desempeño en situaciones que requieren alinearse con el entorno. en el trabajo se defiende que la ambidestreza tiene un componente estructural que la hace depender de los niveles previos de ambidestreza, pero que también tiene como antecedente las opciones de estrategia corporativa de la empresa. Concretamente, se postula que la</p>

					<p>utilización por parte de las empresas de las modalidades de crecimiento externo, a través de las fusiones y adquisiciones, y de los acuerdos de cooperación, puede ayudar a explicar el nivel y equilibrio de ambidestreza de las Pymes. esta hipótesis se confirma en el estudio empírico llevado a cabo con regresiones multivariadas sobre una muestra de 117 Pymes industriales.</p>
2	<p>Marysther García, María Asunción Rodríguez</p>	<p>Evaluación de las prácticas gerenciales</p>	<p>2015</p>	<p>Negotium 2015, 10 (30)</p>	<p>La finalidad de este artículo es evaluar algunas prácticas gerenciales como herramientas de aprendizaje organizacional. La estrategia metodológica utilizada fue de tipo descriptiva, documental y de campo, tomando como unidad de investigación una firma de auditores del Estado Carabobo. Esto,</p>

					<p>permitió determinar cómo las prácticas gerenciales actuales se manifiestan dentro de este tipo de organización y como ellos inciden en su supervivencia en el tiempo, señalando que las estrategias que conforman el modelo gerencial por si solas no aseguran el éxito de la organización, sino que es necesario que ellas sean creativas y dinámicas para ajustarse a las nuevas realidades, para lo cual es necesario que estén consciente de la necesidad de un aprendizaje continuo</p>
3	Alma Leyva Carrera, Joel Espejel Blanco, Judith Cavazos Arroyo	Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes)	2017	Revista Perspectiva Empresarial, vol. 4, núm. 1, 2017, pp. 7-22	<p>resumen Esta investigación tiene como objetivo medir la influencia de las habilidades gerenciales como factor interno en la competitividad empresarial que perciben los empresarios de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo,</p>

					<p>Sonora, México. Para tal efecto, se utilizó una metodología mixta con el fin de poder recolectar, analizar y vincular los datos cuantitativos y cualitativos, y responder al planteamiento de la investigación con mayor evidencia científica. La primera fase fue exploratoria mediante entrevista a panel de expertos usando el método Delphi, para contextualizar la problemática objeto de análisis y validar el instrumento de medida. En la segunda fase se muestrearon 108 Pymes y se realizó un análisis estadístico utilizando modelos de ecuaciones estructurales (PLS) para obtener resultados. Las conclusiones demostraron que las habilidades gerenciales son un factor interno de las Pymes que influyen considerablemente en su</p>
--	--	--	--	--	--

					competitividad empresarial.
4	Edwin Mauricio Ortiz, Rafael David López	Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)	2020	Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la UNAL, Vol. 14, No. 3	Este artículo analiza cómo las PyMEs pueden desarrollar capacidades de ambidestreza organizativa para equilibrar la explotación de recursos actuales y la exploración de nuevas oportunidades. Se estudia el impacto de esta capacidad en el desempeño organizacional y se destacan estrategias clave para que las PyMEs puedan adaptarse a entornos cambiantes.
5	Paul Adler, Charles Heckscher	La Empresa colaborativa y ambidiestra	2013	Universia Business Review 2013, (40)	Este artículo persigue avanzar nuestra comprensión sobre los prerequisites organizativos de la ambidestreza. La ambidestreza es la habilidad de explotar las capacidades existentes y explorar nuevas oportunidades de manera simultánea. Investigaciones previas

					<p>sugieren que la ambidestreza requiere de una fuerte dosis de confianza entre los actores relevantes. Sin embargo, la confianza también puede asfixiar la innovación. Nosotros resolvemos esta contradicción desarrollando una tipología de confianza que soporta la ambidestreza por medio de sus valores distintivos (basados en la contribución a un propósito compartido), normas (basadas en la gestión de procesos interdependientes), y una autoridad y sistemas económicos congruentes. Ilustramos nuestros argumentos con un caso de estudio de Kaiser Permanente, una gran empresa del sistema de salud de EE.UU.</p>
6	Julio Cesar Acosta Prado,	Condiciones de la gestión del conocimiento,	2013	Pensamiento & Gestión, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 25-	El objetivo del artículo es construir un modelo explicativo de las

	<p>André Luiz Fischer</p>	<p>capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo</p>		<p>63</p>	<p>relaciones entre las condiciones de la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación y, su efecto sobre los resultados empresariales. Todo ello, a partir de la combinación de condiciones tanto internas (propósito estratégico, estructura flexible, tecnologías de información y comunicación y, ambiente interno) como externa (entorno competitivo), que guían el proceso de desarrollo y renovación de nuevas capacidades que implican efectos tanto de apropiabilidad y obtención de conocimiento como la generación de resultados. Se analiza el concepto de capacidad de innovación y se propone una definición amplia, así como un modelo explicativo que</p>
--	---------------------------	--	--	-----------	--

					<p>integra las condiciones necesarias para que el conocimiento concorra y evolucione dentro de la organización y su influencia sobre la capacidad de innovación</p>
7	<p>Jorge Guadalupe Barrón Torres, Mónica Lorena Sánchez Limón</p>	<p>Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura</p>	2021	<p>Estudios Gerenciales, vol. 38, núm. 163, 2022, abril-junio, pp. 235-249</p>	<p>Esta revisión tuvo el objetivo de identificar las teorías que mejor explican la resiliencia organizacional mediante el análisis de la literatura; para ello se recopiló una muestra final de 40 artículos empírico-causales de Web of Science. En estos artículos la resiliencia es una variable relevante y se analizó con base en sus teorías y variables. Los resultados muestran una concentración de estudios en los niveles individual y organizacional en los que prevalecen temáticas como recursos y capacidades, estructuras organizacionales y</p>

					<p>elementos cognitivos. Se determinó que el precepto más recurrido es la visión basada en recursos, cuya asociación a la resiliencia se describe. Los resultados obtenidos tienen implicación práctica en la gestión de las organizaciones al resaltar la relevancia que tienen los recursos estratégicos tangibles e intangibles</p>
8	<p>Olga Inés Vélez Bernal, Jaime Alberto Beltrán Ríos, José Antonio López Giraldo, Francisco Javi Arias Vargas</p>	<p>Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación</p>	2019	<p>Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XXV, núm. 2, 2019</p>	<p>Los retos que el mundo plantea hoy a los empresarios y directivos hacen que sea necesario buscar nuevas formas de liderar y de innovar, una de estas formas es por medio de la asociatividad empresarial. En este sentido, el objetivo del artículo consiste en proporcionar un modelo conceptual en función del liderazgo, la innovación y la asociatividad empresarial, donde se</p>

					<p>muestra la relación existente entre los tres términos anteriores; planteando la posibilidad para las empresas, de conseguir nuevas oportunidades, al mismo tiempo que trabajan para obtener en sus actividades cotidianas buen rendimiento. Se hace un análisis a partir de una revisión de literatura de artículos de alto impacto entre los años 1990 y 2018. Entre los resultados destaca que son pocos los artículos observados de liderazgo ambidiestro, por lo cual es una oportunidad de mostrar los hallazgos encontrados, donde se plantea como conclusión que las empresas que poseen actividades de asociación y además poseen un liderazgo ambidiestro, llevan a las organizaciones a lograr mejores resultados de innovación ambidiestra</p>
--	--	--	--	--	--

9	Hassir Lastre Sierra, Diana Barrón Villaverde, Antonio Ruiz Molina	Ambidestreza organizacional: un enfoque dual para la creación de valor	2023	International Conference on Project Management 2022	La ambidestreza organizacional surge como un modelo de diseño de estructuras organizacionales duales para la innovación, para mejorar las capacidades innovadoras de la empresa. Por tanto, se concibe una organización ambidiestra como aquella que puede explorar nuevas oportunidades y, al mismo tiempo, explotar su negocio actual. En este sentido, este trabajo presenta una perspectiva teórico-conceptual sobre la ambidestreza organizacional y su relación con la creación de valor. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica en torno a una muestra de 495 documentos extraídos de Scopus y de allí, se destaca, entre otros, que la ambidestreza organizacional desencadena la creación
---	--	--	------	---	--

					de un valor diferenciado para los consumidores, gracias a la innovación, la exploración de nuevas oportunidades y la inclusión de nuevas tecnologías.
10	María Fernanda Suárez, Andrés Felipe Gómez	Gestión organizacional de las MiPyMEs en Bogotá	2019	Revista Estrategia Organizacional, ISSN- e 2539-2786, ISSN 2339-3866, Vol. 12, N°. 2, 2023, págs. 165-183	Introducción: En el presente, las organizaciones administran desde la diversidad cognitiva y la aplicación de la ambidestreza organizacional (exploración y explotación). Esta aproximación es un movimiento innovador en las organizaciones, donde el multiculturalismo y las mismas necesidades del mercado propenden a exigencias cada vez más elevadas que las organizaciones deben satisfacer. Metodología: Para el caso puntual de Colombia y más profundamente en el sector del calzado a través de una

					<p>investigación de caso múltiple se identifican las necesidades del sector, así como las oportunidades y el avance que ha tenido el mismo, reconociendo los altos directivos más importantes y las empresas que más generan innovación y cultura del sector.</p> <p>Resultados: La importancia de adaptarse a las exigencias del mercado para las tres compañías objeto de estudio, supone un reto muy importante, porque simplemente de ello radica su vida útil, si no hay la adaptación a la necesidad vigente del mercado corre peligro la estabilidad de las organizaciones.</p>
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia (2024).

En general en esta Tabla, los estudios revisados subrayan que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que logran integrar elementos como la ambidestreza organizacional, el aprendizaje continuo, el liderazgo efectivo, y la capacidad de innovar en entornos dinámicos y competitivos tienen mayores probabilidades de asegurar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

Además, la resiliencia organizacional, el uso de la asociatividad empresarial y la gestión efectiva del conocimiento se presentan como factores cruciales para enfrentar los desafíos del mercado global actual.

2.2. Marco Teórico

La ambidestralidad gerencial se define como la capacidad de las organizaciones para manejar de manera efectiva tanto la explotación de sus capacidades existentes como la exploración de nuevas oportunidades (Gibson & Birkinshaw, 2004). En el contexto de las PYMEs, esta capacidad es crucial para mantener la competitividad a largo plazo (Raisch & Birkinshaw, 2008).

La ambidestralidad implica dos dimensiones principales: explotación y exploración. La explotación se refiere a mejorar y optimizar las operaciones y capacidades existentes, mientras que la exploración se centra en buscar nuevas oportunidades, innovaciones y adaptaciones al entorno cambiante (He & Wong, 2004).

Las PYMEs enfrentan desafíos únicos debido a sus limitaciones de recursos y tamaño, lo que hace que la ambidestralidad sea aún más relevante. La capacidad de adaptarse rápidamente a cambios externos y aprovechar nuevas oportunidades puede ser crucial para su supervivencia y crecimiento (Jansen et al., 2009).

Factores como la estructura organizativa flexible, la cultura empresarial orientada a la innovación, el liderazgo efectivo y la gestión del conocimiento son fundamentales para

fomentar la ambidiestralidad en las PYMEs (Lubatkin et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2011).

En el sector automotor, la ambidiestralidad se manifiesta en la capacidad de los centros de diagnóstico automotor para integrar nuevas tecnologías de diagnóstico y servicios mientras mantienen altos estándares en la prestación de servicios tradicionales. Esto requiere una gestión estratégica y operativa efectiva (Rivkin & Siggelkow, 2003).

Estudios de caso en empresas colombianas y latinoamericanas han demostrado que aquellas que adoptan prácticas ambidiestras son más exitosas en términos de innovación, adaptación al cambio y sostenibilidad a largo plazo (Ejemplo de estudio de caso en Colombia).

Tras más de dos décadas desde la propuesta de March (1991), aún no existen estudios de naturaleza teórica que permitan delimitar la investigación realizada para comprender mejor la explotación y la exploración. Este es el vacío que da origen al presente trabajo, con base en las siguientes preguntas: ¿cómo se entienden la explotación y la exploración?, ¿cuáles son las características de la explotación y la exploración vistas como sustitutas y como complementarias? Por lo tanto, el objetivo de este escrito es realizar una aproximación teórica, para delimitar las corrientes investigativas que se han ocupado de la explotación y la exploración, mediante una revisión sistemática exploratoria, técnica cualitativa mediante la cual se identifican, acumulan, decantan y analizan los estudios primarios sobre un tópico particular (Cooper y Hedges, 2009).

Este estudio tiene dos contribuciones de relevancia: en primer lugar, realiza una precisión conceptual acerca de la forma como han sido comprendidas la explotación y la exploración desde diferentes dimensiones de análisis; en segundo lugar, aporta claridad al debate académico con relación a la tensión que representan las decisiones por explotar y explorar, pues expone desde un ámbito teórico las principales condiciones en las que la explotación y la exploración se asumen como excluyentes y como complementarias. Los resultados de la decantación y delimitación teórica servirán como referente a estudios futuros en este campo.

En su trabajo fundamental, March (1991) introduce el enfoque de la explotación y la exploración, que permite comprender cómo se generan los procesos de adaptación organizacional en términos de aprendizaje. Así, la explotación comprende el proceso a través del cual se toma ventaja de lo actual, aprovechando los recursos para desarrollar cosas novedosas, e incluye el refinamiento, la elección, la producción, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución. La exploración representa el proceso mediante el cual se ensayan nuevas formas de realizar las cosas en cuanto a búsqueda, variación, experimentación, flexibilidad y descubrimiento.

Mientras la explotación tiene una orientación de mejoramiento de los recursos productivos actuales en el corto plazo, la exploración tiene una perspectiva de desarrollo de nuevas competencias a largo plazo (Atua-hene-Gima, 2005; Bierly y Daly, 2007).

La explotación tiene una lógica de estabilidad y control; por el contrario, la exploración representa la flexibilidad y asunción de riesgos (Huang y Li, 2012).

Mientras la explotación significa rutinización y estandarización, la exploración implica un paradigma de experimentación para superar prácticas obsoletas (Lewin, Long, y Carroll, 1999).

La explotación se asocia con estructuras mecánicas y burocráticas, sistemas fuertemente acoplados, dependencia de caminos, y mercados y tecnologías estables; la exploración se relaciona con estructuras orgánicas, sistemas débilmente acoplados, ruptura de caminos, improvisación, autonomía, caos y mercados y tecnologías emergentes (He y Wong, 2004).

Por un lado, la explotación implica tecnología, entendida como la aplicación de conocimientos para generar productos y servicios; por el otro, la exploración comprende ciencia, en el sentido de la investigación fundamental para producir conocimiento (Geiger y Makri, 2006; Li, Vanhaverbeke y Schoenmakers, 2008).

Mientras la explotación representa una estrategia basada en la ventaja competitiva y las prácticas de negocio actuales, que expande la base de conocimiento para desarrollar habilidades con fines comerciales, la exploración representa una estrategia basada en el aprendizaje estratégico logrado, que se orienta a producir nuevo conocimiento buscando nuevas oportunidades de mercado (Sirén, Kohtamäki y Kuckertz, 2012).

De acuerdo con Gupta et al. (2006), la explotación y la exploración han sido objeto de diferentes definiciones y connotaciones, cuyo eje central ha estado representado por el aprendizaje organizacional y la innovación. En tal sentido, se ha asumido la explotación como la utilización del conocimiento pasado y la exploración como la producción de nuevo conocimiento (Atuahene-Gima, 2005; Katila y Ahuja, 2002; Lee y Huang, 2012; Nerkar, 2003), cuyos resultados inducen diversos tipos de innovación (Benner y Tushman, 2003; He y Wong, 2004; Jansen et al., 2006). Asimismo, la explotación y la exploración han sido analizadas según el ámbito de adquisición y aplicación del conocimiento, ya se trate de un aprovechamiento local-aprendizaje intraorganizacional- o una adquisición distante -aprendizaje interorganizacional- (Donate y Guadamillas, 2011; Holmqvist, 2004): el primero tiene relación con la búsqueda en profundidad -igual trayectoria-, en tanto que el segundo se asocia con la búsqueda en amplitud -diferente trayectoria- (Phene, Tallman y Almeida, 2012; Rosenkopf y Nerkar, 2001). Frente a un contexto de concepción tan amplio, Gupta et al. (2006) proponen entender la explotación y la exploración:

1. Como tipo o cantidad de aprendizaje más que como presencia o ausencia del mismo.
2. Según el nivel de análisis, ya sea individual, grupal u organizacional.

Ante la amplia variedad de consideraciones acerca de la explotación y la exploración, Li et al. (2008) exponen que no hay por qué tratar de encontrar una definición universal. Estos autores proponen abordar el estudio de la explotación y la exploración utilizando dos dimensiones: una, correspondiente al dominio funcional con base en el análisis de la cadena de valor; la otra, referida al dominio de la distancia del conocimiento, esto es, la brecha existente entre la base de conocimiento actual y los nuevos conocimientos que la empresa busca. Desde

esta perspectiva, se asume que las empresas explotan el conocimiento en cualquier punto de su cadena de valor dentro de sus límites organizacionales y exploran el conocimiento que no les es familiar más allá de sus fronteras (Holmqvist, 2004; Rosenkopf y Nerkar, 2001; Rothaermel y Deeds, 2004).

De acuerdo con lo expuesto hasta el momento, puede entenderse que los conceptos de explotación y exploración representan procesos organizativos difíciles de precisar conceptualmente, dada la diversidad de perspectivas desde las que pueden ser analizados, así como la variedad de ámbitos organizativos en los que pueden tener influencia. La tabla 1 representa un esfuerzo de síntesis, ordenación y clarificación de las principales dimensiones y aspectos organizacionales conectados con la explotación y la exploración, que pueden contribuir a una mejor comprensión de ambos conceptos.

Mientras la explotación tiene una orientación de mejoramiento de los recursos productivos actuales en el corto plazo, la exploración tiene una perspectiva de desarrollo de nuevas competencias a largo plazo (Atua-hene-Gima, 2005; Bierly y Daly, 2007).

La explotación tiene una lógica de estabilidad y control; por el contrario, la exploración representa la flexibilidad y asunción de riesgos (Huang y Li, 2012).

Mientras la explotación significa rutinización y estandarización, la exploración implica un paradigma de experimentación para superar prácticas obsoletas (Lewin, Long, y Carroll, 1999).

La explotación se asocia con estructuras mecánicas y burocráticas, sistemas fuertemente acoplados, dependencia de caminos, y mercados y tecnologías estables; la exploración se relaciona con estructuras orgánicas, sistemas débilmente acoplados, ruptura de caminos, improvisación, autonomía, caos y mercados y tecnologías emergentes (He y Wong, 2004).

Por un lado, la explotación implica tecnología, entendida como la aplicación de conocimientos para generar productos y servicios; por el otro, la exploración comprende ciencia, en el sentido de la investigación fundamental para producir conocimiento (Geiger y Makri, 2006; Li, Vanhaverbeke y Schoenmakers, 2008).

Mientras la explotación representa una estrategia basada en la ventaja competitiva y las prácticas de negocio actuales, que expande la base de conocimiento para desarrollar habilidades con fines comerciales, la exploración representa una estrategia basada en el aprendizaje estratégico logrado, que se orienta a producir nuevo conocimiento buscando nuevas oportunidades de mercado (Sirén, Kohtamäki y Kuckertz, 2012).

De acuerdo con Gupta et al. (2006), la explotación y la exploración han sido objeto de diferentes definiciones y connotaciones, cuyo eje central ha estado representado por el aprendizaje organizacional y la innovación. En tal sentido, se ha asumido la explotación como la utilización del conocimiento pasado y la exploración como la producción de nuevo conocimiento (Atuahene-Gima, 2005; Katila y Ahuja, 2002; Lee y Huang, 2012; Nerkar, 2003), cuyos resultados inducen diversos tipos de innovación (Benner y Tushman, 2003; He y

Wong, 2004; Jansen et al., 2006). Asimismo, la explotación y la exploración han sido analizadas según el ámbito de adquisición y aplicación del conocimiento, ya se trate de un aprovechamiento local-aprendizaje intraorganizacional- o una adquisición distante - aprendizaje interorganizacional- (Donate y Guadamillas, 2011; Holmqvist, 2004): el primero tiene relación con la búsqueda en profundidad -igual trayectoria-, en tanto que el segundo se asocia con la búsqueda en amplitud -diferente trayectoria- (Phene, Tallman y Almeida, 2012; Rosenkopf y Nerkar, 2001). Frente a un contexto de concepción tan amplio, Gupta et al. (2006) proponen entender la explotación y la exploración:

1. Como tipo o cantidad de aprendizaje más que como presencia o ausencia de este.
2. Según el nivel de análisis ya sea individual, grupal u organizacional.

Ante la amplia variedad de consideraciones acerca de la explotación y la exploración, Li et al. (2008) exponen que no hay por qué tratar de encontrar una definición universal. Estos autores proponen abordar el estudio de la explotación y la exploración utilizando dos dimensiones: una, correspondiente al dominio funcional con base en el análisis de la cadena de valor; la otra, referida al dominio de la distancia del conocimiento, esto es, la brecha existente entre la base de conocimiento actual y los nuevos conocimientos que la empresa busca. Desde esta perspectiva, se asume que las empresas explotan el conocimiento en cualquier punto de su cadena de valor dentro de sus límites organizacionales y exploran el conocimiento que no les es familiar más allá de sus fronteras (Holmqvist, 2004; Rosenkopf y Nerkar, 2001; Rothaermel y Deeds, 2004).

De acuerdo con lo expuesto hasta el momento, puede entenderse que los conceptos de explotación y exploración representan procesos organizativos difíciles de precisar conceptualmente, dada la diversidad de perspectivas desde las que pueden ser analizados, así como la variedad de ámbitos organizativos en los que pueden tener influencia. La tabla 1 representa un esfuerzo de síntesis, ordenación y clarificación de las principales dimensiones y aspectos organizacionales conectados con la explotación y la exploración, que pueden contribuir a una mejor comprensión de ambos conceptos.

Uno de los principales focos de atención en la investigación sobre explotación y exploración ha sido el tratar de comprender y explicar su efecto sobre el desempeño organizacional (Bierly y Daly, 2007; Junni, Sarala, Taras y Tarba, 2013; Lavie et al., 2010; Lee y Huang, 2012). Puede ocurrir que las organizaciones decidan racionalizar sus prácticas productivas antes de iniciar procesos de expansión. Esta alternativa lleva a que centren sus esfuerzos en potenciar los recursos actuales y en estandarizar el trabajo, lo que les representa una cierta estabilidad sobre todo en entornos turbulentos (Chang, Hughes y Hotho, 2011; He y Wong, 2004). Sin embargo, esta situación rápidamente les impone el reto del crecimiento, para lo cual deben redireccionar sus estrategias buscando promover cambios que favorezcan la innovación y el desarrollo (Atuahene- Gima, 2005; Blindenbach-Driessen y Van den Ende, 2014; Jansen et al, 2006; Kim y Atuahene- Gima, 2010; Markides, 2013). Así, en su ciclo evolutivo, las empresas hacen frente a la paradoja de la rigidez y la flexibilidad, ya que si impulsan las competencias de explotación pueden afectar las competencias de exploración y viceversa (Andriopoulos y Lewis, 2009; Atuahene-Gima, 2005; Nemanich, Keller y Vera, 2007; Sun y Lo, 2014). Tal circunstancia les lleva a decidir entre tres posibilidades: i) concentrarse

en sus objetivos de eficiencia para mejorar sus rendimientos operativos (Auh y Menguc, 2005; Burton y Obel, 2004), ii) orientarse hacia sus objetivos de eficacia, para buscar mayores rendimientos estratégicos (Im y Rai, 2008; Sanders, 2008; Sirén et al, 2012) y iii) dirigirse hacia el balance entre la explotación y la exploración (Benner y Tushman, 2003; Bierly y Daly, 2007; He y Wong, 2004; Kauppila, 2010; Lavie, Kang y Rosenkopf, 2011).

En este sentido, la investigación ha mostrado el efecto positivo de la explotación y la exploración sobre el desempeño, ya sean analizadas por separado o conjuntamente. En cuanto al análisis por separado, Menguc y Auh (2008) mostraron que las empresas con estrategia "exploradora" mejoran el desempeño a través de acciones explorativas, mientras que las que siguen una estrategia "defensiva" mejoran el desempeño mediante acciones explotativas. Sanders (2008) halló que diferentes patrones de uso de las tecnologías de la información en organizaciones de una cadena de abastecimiento inciden de distinta manera sobre los resultados de sus clientes: mientras el patrón explotativo favorece los beneficios operativos, el patrón explorativo induce de mejor manera los beneficios estratégicos. Por su parte, Katila y Ahuja (2002) explicaron que las empresas realizan la búsqueda del conocimiento, ya sea en términos de amplitud (exploración) o en términos de profundidad (explotación), produciendo efectos distintos sobre el desempeño. Li, Wang y Liu (2011) mostraron que tanto el aprendizaje explorativo como el explotativo son indispensables para la empresa, ya que el desarrollo a largo plazo y la productividad a corto plazo son determinantes esenciales del desempeño y la perdurabilidad de la firma. Morgan y Berthon (2008) y McDermott y Prajogo (2012) encontraron una influencia positiva de la innovación explotativa y explorativa sobre el desempeño. Finalmente, Belderbos, Faems, Leten y Looy (2010) establecieron que el

intercambio de actividades tecnológicas explorativas entre los socios de una red de colaboración produce efectos positivos sobre el desempeño financiero.

Si bien la explotación -a partir de los aprovechamientos del conocimiento local- y la exploración -mediante la búsqueda externa de nuevo conocimiento- pueden favorecer de forma separada los resultados organizacionales (Auh y Menguc, 2005; Holmqvist, 2004; Nerkar, 2003), la investigación sugiere que el balance ambidextro entre ambas produce un impacto más significativo sobre el desempeño (He y Wong, 2004; Lubatkin et al. 2006; Simsek et al., 2009; Tushman y O'Reilly III, 1996).

Por ello, un balance ambidextro entre la explotación y la exploración es deseable para superar los inconvenientes operativos y potenciar las posibilidades estratégicas. De este modo, se puede equilibrar la adaptabilidad en el corto plazo con la flexibilidad necesaria para garantizar la perdurabilidad en el largo plazo, lo que conlleva un mayor desempeño de la organización (Cao, Gedajlovic y Zhang, 2009; Lubatkin et al., 2006; Simsek, 2009; Turner et al., 2013).

2.3. Marco normativo

En Colombia, las PYMEs y los sectores específicos como el automotor están sujetos a regulaciones empresariales que incluyen normativas sobre constitución de empresas, obligaciones contables y fiscales, y normas laborales (Superintendencia de Sociedades, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo).

Los centros de diagnóstico automotor deben cumplir con normativas ambientales y de seguridad que regulan la gestión de residuos peligrosos, la disposición adecuada de componentes y la seguridad tanto para empleados como para clientes (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Trabajo).

Existen normativas técnicas que regulan la prestación de servicios en el sector automotor, asegurando que los CDA cumplan con estándares de calidad y competencia técnica en sus operaciones (ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación).

El gobierno colombiano ha implementado políticas públicas para apoyar a las PYMEs, incluyendo programas de financiamiento, capacitación empresarial y acceso a mercados, que pueden influir en la capacidad de las PYMEs para desarrollar ambidestralidad gerencial (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo).

2.1.1 Normativas y Fuentes

- Superintendencia de Sociedades: Regulación sobre constitución, operación y disolución de empresas en Colombia.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: Normativas ambientales que afectan a los CDA en términos de gestión de residuos y protección ambiental.
- ICONTEC: Normas técnicas que establecen los estándares de calidad y servicio en el sector automotor.
- Ministerio de Trabajo: Normativas laborales que regulan las condiciones de trabajo y seguridad en los CDA.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: Políticas públicas dirigidas a fortalecer el sector empresarial, incluyendo iniciativas para PYMEs.

3 METODOLOGÍA

La investigación se enmarca en un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permite explorar tanto las percepciones y experiencias de los gerentes de los CDA en relación con la ambidiestralidad gerencial, como la recopilación de datos cuantitativos sobre prácticas específicas y su impacto en la competitividad, y el alcance del presente estudio sobre ambidestreza gerencial.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2016), este proyecto de investigación adoptará un enfoque mixto. Este enfoque combina elementos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión integral de cómo los centros de diagnóstico automotor en Soacha, Cundinamarca gestionan la ambidiestralidad gerencial. Se emplearán entrevistas estructuradas y encuestas para recoger datos cualitativos y cuantitativos, para explorar las estrategias gerenciales utilizadas, la percepción sobre la innovación y adaptabilidad, y la evaluación cuantitativa de la competitividad y eficacia operativa de los centros estudiados. Este enfoque mixto permitirá triangulación de datos y una mejor comprensión de las prácticas y resultados en los CDA del Municipio de Soacha, facilitando una interpretación más robusta de los hallazgos y conclusiones del estudio.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población objeto de estudio en esta investigación son todos los centros de diagnóstico automotor (CDA) ubicados en el municipio de Soacha, Cundinamarca, Colombia. La población incluye tanto a los CDA grandes como a los pequeños, y a los que ofrecen servicios automotrices que van desde inspecciones técnicas hasta reparaciones más complejas. Además, la población abarca CDA que operan bajo diversas condiciones socioeconómicas y competitivas dentro de Soacha, lo cual podría influir en sus estrategias gerenciales y capacidades de ambidiestralidad.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

Se establece para la presente investigación un total de 15 encuestas a ser aplicadas a gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector de servicios en los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA), en el Departamento de Cundinamarca en el municipio de Soacha. Este tamaño de muestra permitirá explorar las prácticas de ambidiestralidad gerencial y sus efectos en los CDA'S

3.3 Instrumento(s)

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.

3.3.1 Instrumentos de Recolección de Información

1. Entrevistas Estructuradas

- **Objetivo:** Obtener información detallada sobre las estrategias gerenciales de ambidestralidad en los CDA.
- **Estructura:** Preguntas predefinidas sobre temas clave como exploración de nuevas oportunidades, explotación de capacidades existentes, y desafíos enfrentados.
-

3.4 Descripción de procedimientos

El instrumento diseñado fue aplicado a gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector de servicios en los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA), en el Departamento de Cundinamarca en el municipio de Soacha, se realizó un formulario electrónico el cual fue enviado a los correos electrónicos de los gerentes de tal forma que las respuestas se pudieron 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.

A continuación, se relaciona el vínculo a través del cual se socializó el instrumento:

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

3.5 Consideraciones éticas

3.5.1 Análisis de consideraciones éticas

En la presente investigación, la aplicación de la encuesta estructurada a gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector de servicios en los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA), en el Departamento de Cundinamarca en el municipio de Soacha, 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 utilizarán 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 transparentes 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.

3.5.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Formulario de Autorización de Consentimiento y Aceptación de Participación en la Investigación

Título de la Investigación: Análisis de las Capacidades de Ambidestralidad Gerencial en Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en Soacha, Cundinamarca.

Investigador Principal: [Nombre del Investigador Principal]

Introducción: Este formulario tiene como objetivo solicitar su consentimiento para participar como [participante/entrevistado/sujeto de estudio] en la investigación mencionada anteriormente. Por favor, lea cuidadosamente la siguiente información antes de proceder:

Procedimiento: Como parte de esta investigación, se realizará [descripción breve del método de recolección de datos, como entrevistas, encuestas, etc.]. Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines de investigación y serán tratados con estricta confidencialidad.

Confidencialidad: Toda la información proporcionada será tratada de manera confidencial y no se divulgará información que pueda identificarlo directamente en los informes o resultados de la investigación. Sus respuestas se utilizarán únicamente con propósitos académicos y no serán compartidas con terceros sin su consentimiento explícito.

Beneficios y Riesgos: Participar en esta investigación puede contribuir al conocimiento sobre las prácticas de ambidestralidad gerencial en los CDA. No se anticipan riesgos significativos para su persona al participar en este estudio.

Voluntariedad: Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas para usted.

Consentimiento: Al firmar este formulario, usted indica que ha leído la información proporcionada, que ha tenido la oportunidad de hacer preguntas y que consiente voluntariamente en participar en la investigación según los términos descritos.

Firma del Participante:

Fecha:

4. HIPÓTESIS

Las hipótesis son suposiciones que se ponen a prueba durante una investigación. No todas las investigaciones las requieren, y su planteamiento depende de si la investigación es cualitativa o cuantitativa. En investigaciones cuantitativas, las hipótesis se formulan para establecer una relación entre variables que se pueden medir.

En el contexto de la presente investigación, y específicamente en relación con la evaluación de las capacidades ambidiestras de los gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector de CDA en el departamento de Cundinamarca, se ha formulado la siguiente hipótesis:

El 35% de los gerentes de PyMEs del sector de CDA en Cundinamarca, que presentan altas capacidades ambidiestras, es decir, la capacidad para explorar nuevas oportunidades y utilizar de manera eficiente los recursos actuales, experimentan un aumento significativo en el rendimiento organizacional en comparación con aquellos que no cuentan con estas habilidades.

5. RESULTADOS

Este apartado se presentan los hallazgos y resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 15 gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector de Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en el departamento de Cundinamarca.

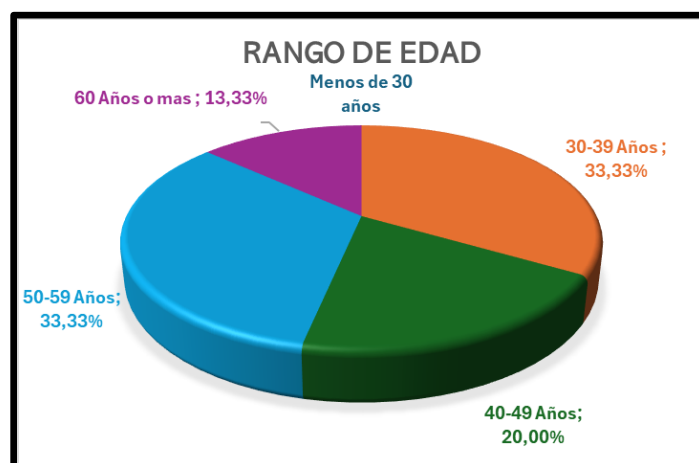
5.1. Presentación de Resultados

La encuesta aplicada se organizó en cuatro secciones, con el objetivo de proporcionar un enfoque claro sobre la temática de investigación. Los resultados obtenidos del proyecto serán presentados según estas mismas secciones.

5.1.1. Sección 1: Análisis de Datos Demográficos

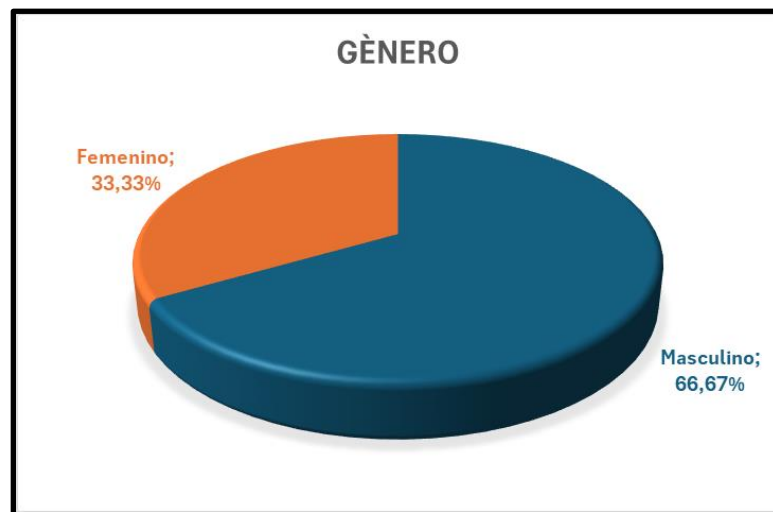
A continuación, se presentan las gráficas que ilustran los resultados obtenidos en relación con la edad, el género y el nivel educativo de los gerentes encuestados, así como el tamaño de las empresas en las que desempeñan su labor.

- Gráfica 1 Rango de Edades de Gerentes



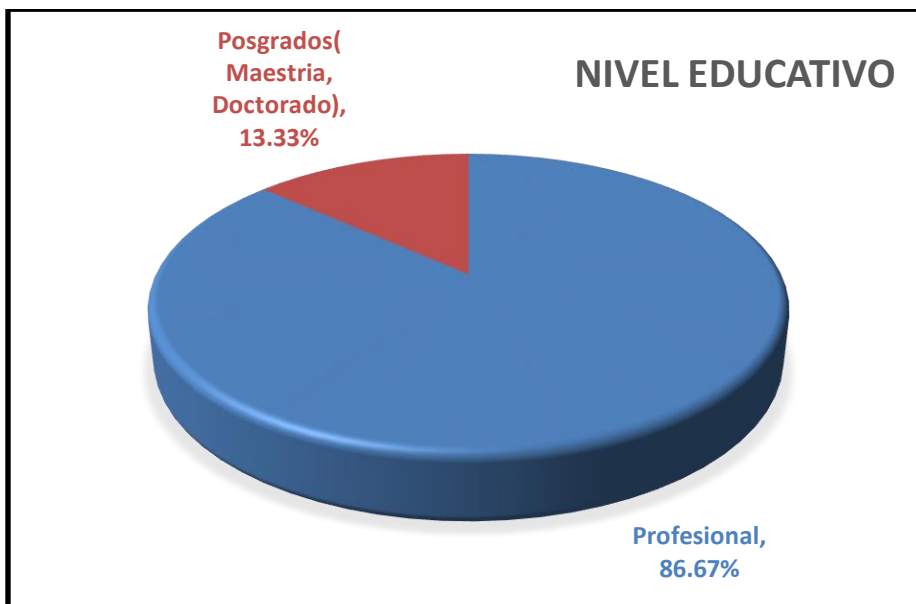
Según la Gráfica 1, que muestra el rango de edades de los gerentes, el 33,33 % de los encuestados se encuentran en el grupo de 50 a 59 años, lo que generalmente se asocia con una mayor experiencia en la gestión empresarial y la toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, otro 33.33 % corresponde al rango de 30 a 39 años, lo que podría indicar una orientación más dinámica hacia la exploración de nuevas oportunidades, un aspecto clave para las empresas que buscan innovar y mantenerse competitivas en el mercado.

- **Gráfica 2 Género Gerentes MiPymes**



En cuanto al género, como se muestra en la Gráfica 2, Género de los Gerentes de PyMEs, se observa una mayor representación masculina en las encuestas, con un 66.67 % de hombres frente a un 33.33 % de mujeres. Este desequilibrio de género es frecuente en muchos sectores, especialmente en áreas de los Centros de Diagnostico Automotor (CDA), debido a que este sector de transporte es dirigido por el género masculino, aunque también puede reflejar una oportunidad para promover una mayor inclusión y diversidad de género en los cargos gerenciales.

-Grafica 3 Nivel Educativo Gerentes



De la Grafica 3, se extraen los siguientes datos:

1. Alta prevalencia de gerentes con formación profesional: El 86.67% de los gerentes tiene un nivel educativo de licenciatura o profesional. Esto indica que la mayoría de los líderes en los CDA de Soacha poseen una formación universitaria que, aunque importante, podría no ser suficiente para afrontar los retos complejos que implica la gestión de una empresa en un entorno de alta competitividad y constante cambio, como el sector automotriz.
2. Baja presencia de posgrados: Solo un 13.33% de los gerentes cuentan con posgrados (maestría o doctorado). Este porcentaje es bajo y podría reflejar una tendencia a no invertir en una formación académica avanzada. La formación de posgrado suele proporcionar habilidades de liderazgo, gestión estratégica y pensamiento crítico, fundamentales para gestionar tanto la exploración (innovación) como la explotación (optimización) de recursos, esenciales para desarrollar una ambidestreza gerencial. La

falta de formación en este nivel puede limitar las capacidades estratégicas de los gerentes en la toma de decisiones y en la gestión de cambios disruptivos.

3. Contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes): En muchas pymes, como los CDA en Soacha, la falta de formación en niveles de posgrado podría ser una limitación estructural. A menudo, las empresas más pequeñas no cuentan con los recursos para que sus gerentes se capaciten en programas avanzados, debido a las restricciones presupuestarias o la falta de una cultura organizacional que valore el desarrollo continuo. Sin embargo, es importante reconocer que el nivel profesional sigue siendo relevante y puede proporcionar una base sólida en la toma de decisiones operativas, aunque no necesariamente en los aspectos estratégicos y de innovación más profundos que suelen requerir estudios de posgrado.

- **Gráfica 4 Tamaño de la Empresa**



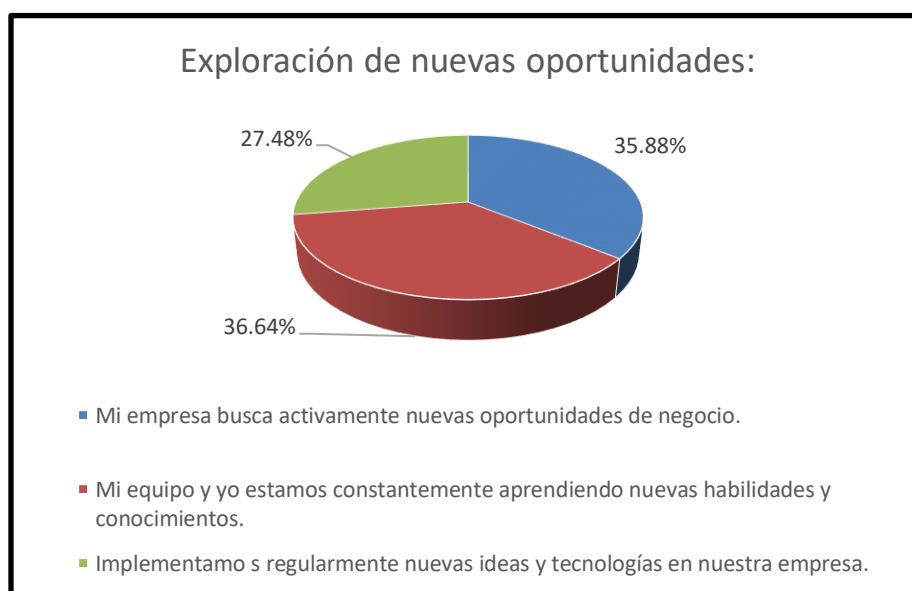
De la **Error! Reference source not found.**, se extrae que el 53,34 % de las empresas encuestadas tienen entre 10 y 49 empleados, ubicadas en la categoría de medianas empresas, mientras que el 46.66 % son pequeñas empresas con menos de 10 empleados, debido a que los

CDA no requieren de tanta personal para su funcionamiento

5.1.2 Sección 2: Análisis Capacidades Ambidiestras

En el marco de la investigación que se lleva a cabo sobre los gerentes de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) del sector de Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en el departamento de Cundinamarca, el concepto de ambidestreza gerencial cobra una relevancia significativa. Este concepto se refiere a la capacidad de los líderes empresariales para gestionar de manera efectiva dos enfoques complementarios, pero aparentemente opuestos: la explotación de los recursos actuales y la exploración de nuevas oportunidades. Ambos enfoques son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, pero lograr un equilibrio adecuado entre ambos puede ser un desafío, especialmente en sectores tan dinámicos y regulados como el automotriz.

- Gráfica 5 Capacidades Ambidiestras



La Gráfica 5 Capacidades Ambidiestras, en relación con las capacidades ambidiestras de los gerentes y su equipo, se destacan tres áreas clave que reflejan cómo la empresa equilibra la explotación de recursos existentes con la exploración de nuevas oportunidades. A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas:

1. Búsqueda Activa de Nuevas Oportunidades de Negocio (35.88%)

El 35.88% de los encuestados afirma que su empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio. Este dato sugiere que una parte significativa de los gerentes está comprometida con la exploración de nuevos horizontes, lo cual es crucial en un entorno competitivo. Sin embargo, este porcentaje también indica que aún hay margen de mejora, ya que más de un tercio de los gerentes no está completamente enfocado en la búsqueda de nuevas oportunidades, lo que podría limitar el crecimiento a largo plazo.

La exploración de nuevas oportunidades es fundamental para mantenerse competitivo y adaptarse a cambios en el mercado. En este sentido, sería recomendable aumentar el enfoque en la identificación de nuevas áreas de negocio o mercados emergentes, así como en la diversificación de productos y servicios.

2. Aprendizaje Continuo (36.64%)

El 36.64% de los encuestados afirma que ellos y sus equipos están constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos. Este resultado refleja una cultura

organizacional orientada al aprendizaje y la innovación, lo que es un indicador positivo de que la empresa busca mejorar continuamente sus capacidades internas.

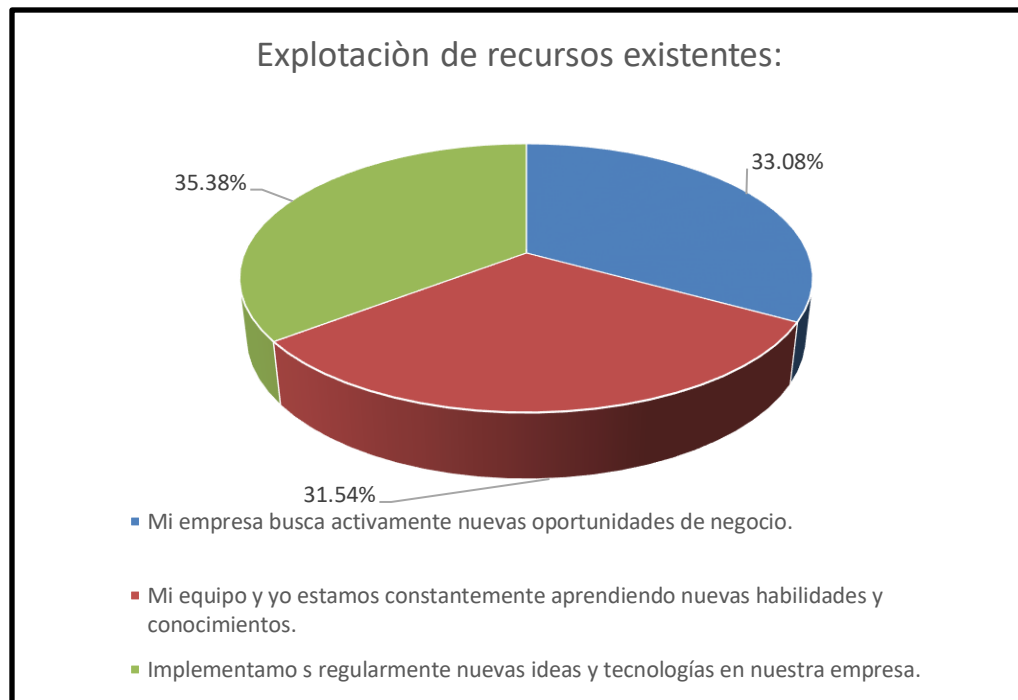
El aprendizaje constante es vital para explotar recursos de manera más eficiente y para explorar nuevas áreas de oportunidad. La capacitación continua y el desarrollo de nuevas habilidades no solo fomentan la productividad, sino que también facilitan la adopción de nuevas tecnologías y estrategias empresariales que pueden ser clave para la innovación.

3. Implementación de Nuevas Ideas y Tecnologías (27.48%)

El 27.48% de los gerentes encuestados asegura que implementan regularmente nuevas ideas y tecnologías en su empresa. Aunque este porcentaje es positivo, también indica que la exploración de innovaciones tecnológicas aún es un área que podría beneficiarse de un mayor enfoque. En sectores como el de los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA), la adopción de nuevas tecnologías es esencial para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la competitividad en el mercado.

Es posible que la implementación de nuevas ideas y tecnologías no sea tan frecuente como se desearía debido a restricciones de recursos, falta de tiempo o resistencia al cambio. Para fortalecer la ambidestreza organizacional, se recomienda crear un entorno más propicio para la experimentación, promoviendo una cultura donde los fracasos sean vistos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

- **Gráfica 6 Explotación de Recursos existentes**



En la Gráfica 6, La explotación de los recursos existentes en los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) de Cundinamarca implica la optimización de los procesos operativos actuales, el uso eficiente de la infraestructura y la implementación de prácticas que garanticen la estabilidad y eficiencia a corto plazo. En un sector tan competitivo y regulado como el automotriz, lograr un equilibrio entre la explotación y la exploración de nuevas oportunidades es clave para mantener la competitividad.

A continuación, se presenta un análisis de las respuestas obtenidas a través de las encuestas realizadas a los gerentes de CDA en Cundinamarca, que reflejan las capacidades de explotación de recursos existentes:

1. Búsqueda Activa de Nuevas Oportunidades de Negocio (33.08%)

Un 33.08% de los gerentes de CDA en Cundinamarca afirmaron que su empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio. Esta cifra refleja un interés moderado en la exploración de nuevos nichos o líneas de servicio, lo que puede incluir la expansión hacia nuevos mercados, la diversificación de servicios de diagnóstico o la innovación en otros aspectos del sector. Aunque este porcentaje es positivo, también indica que una parte importante de los gerentes podría estar más centrada en la explotación de los recursos existentes en lugar de buscar nuevas oportunidades.

Para los CDA, la búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocio es crucial, especialmente en un entorno tan competitivo y regulado. La incorporación de nuevos servicios o la expansión de las capacidades tecnológicas en áreas como el diagnóstico avanzado (electrónica vehicular, pruebas ambientales, etc.) podría generar ventajas competitivas. Se recomienda fomentar un enfoque proactivo hacia la identificación de nuevas oportunidades, impulsando la investigación de mercados y la diversificación de la oferta de servicios.

2. Aprendizaje Continuo y Actualización de Habilidades (31.54%)

Un 31.54% de los encuestados mencionaron que su equipo y ellos están constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos. Este dato refleja una inclinación positiva hacia la capacitación y la mejora continua, lo cual es esencial en un sector donde las tecnologías y las regulaciones están en constante cambio. El aprendizaje continuo permite que los gerentes y sus

equipos puedan optimizar los recursos actuales y mantenerse actualizados en cuanto a las mejores prácticas, normas de seguridad, y avances tecnológicos.

Sin embargo, el hecho de que solo un 31.54% de los encuestados se enfoque en aprender de forma constante sugiere que aún existe un área de oportunidad para mejorar la capacitación de los equipos en los CDA. En este contexto, es crucial invertir en programas de formación continua relacionados con nuevas tecnologías automotrices, regulaciones ambientales y nuevas metodologías de diagnóstico. Además, fomentar una cultura organizacional centrada en el desarrollo profesional constante puede fortalecer la capacidad de explotación y adaptabilidad de la empresa frente a los desafíos del mercado.

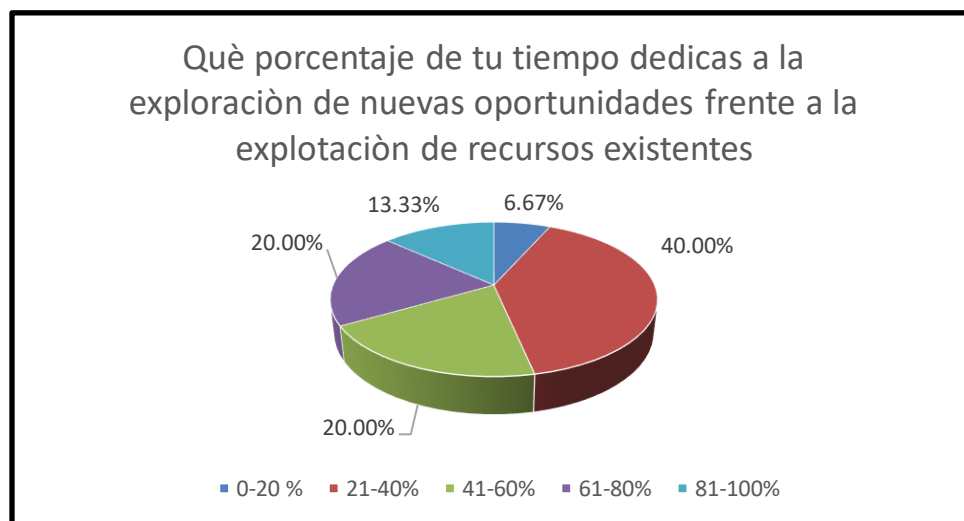
3. Implementación Regular de Nuevas Ideas y Tecnologías (35.38%)

El 35.38% de los encuestados indicó que implementan regularmente nuevas ideas y tecnologías en sus empresas. Este porcentaje sugiere que, aunque una parte de los gerentes de CDA está dispuesta a adoptar e implementar nuevas tecnologías, esta adopción aún no es generalizada ni tan frecuente como podría ser. Dado que la tecnología desempeña un papel fundamental en el sector automotriz, especialmente en los servicios de diagnóstico, la implementación de nuevas tecnologías debería ser una prioridad para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Los CDA deben mantenerse al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas, desde sistemas avanzados de diagnóstico hasta herramientas de gestión de clientes y datos. Las

tecnologías emergentes no solo pueden mejorar la precisión y rapidez del diagnóstico, sino también optimizar el uso de los recursos, como el tiempo de los técnicos y la administración de los equipos. La inversión en tecnologías disruptivas, como la digitalización de procesos y el uso de inteligencia artificial en los diagnósticos, podría representar una ventaja significativa para los CDA en Cundinamarca.

- **Gráfica 7 Dedicación de Tiempo a Buscar Nuevas Oportunidades**



En la Gráfica 7, de cómo los gerentes en los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) de Cundinamarca distribuyen su tiempo entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de recursos existentes.

1. Distribución de tiempo en la exploración (21-100%)

- Un 40% de los gerentes dedica entre 21-40% de su tiempo a la exploración de nuevas oportunidades. Este grupo parece estar en un buen equilibrio entre la explotación de recursos existentes y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- El 20% dedica entre 41-60% de su tiempo a la exploración, lo que indica un enfoque más

fuerte hacia la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades. Este grupo está más centrado en la exploración, lo que puede ser beneficioso para la empresa en términos de crecimiento y adaptabilidad.

- Un 20% dedica entre 61-80% de su tiempo a la exploración, lo que muestra un énfasis aún mayor en la innovación y expansión de nuevas oportunidades, lo cual es crucial para mantener la competitividad y responder a las demandas del mercado.

2. Distribución de tiempo en la explotación (0-20%)

- Un 6.67% de los gerentes dedica solo un 0-20% de su tiempo a la exploración, lo que sugiere que su enfoque está fuertemente orientado a la explotación de los recursos existentes. Si bien esta estrategia puede ser eficiente para la optimización operativa, podría limitar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios del mercado o nuevas demandas.
- Un 13.33% de los gerentes dedica entre 81-100% de su tiempo a la exploración, lo que indica un fuerte compromiso con la innovación, pero también puede poner en riesgo la estabilidad a corto plazo si no se balancea adecuadamente con la explotación de los recursos existentes.

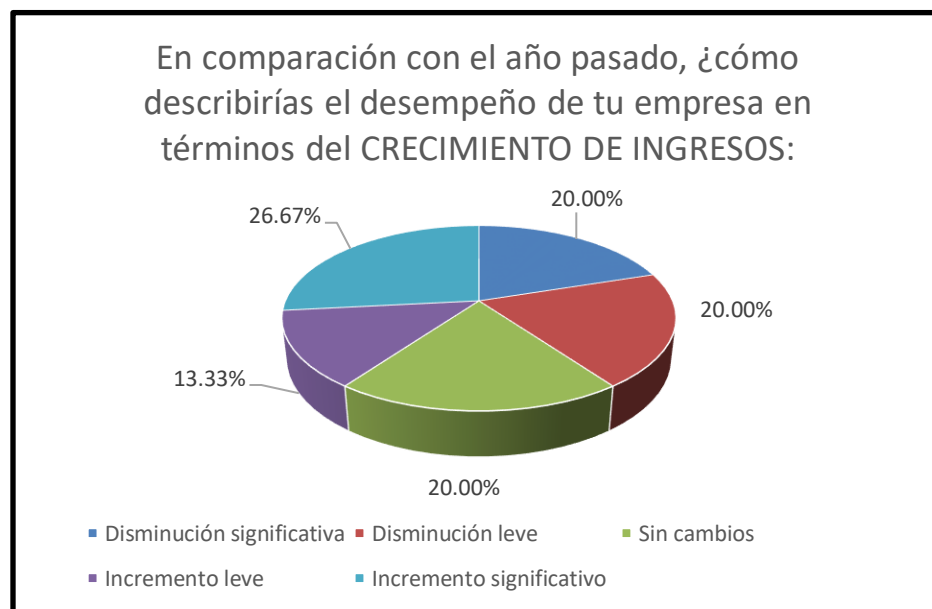
5.1.3 Sección 3: Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional en un estudio de ambidestreza gerencial busca evaluar cómo las decisiones y estrategias de los gerentes impactan el rendimiento global de la empresa. En el contexto de los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en el departamento de Cundinamarca, se analiza cómo las capacidades de explotación de recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades afectan indicadores clave como eficiencia operativa,

satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad.

La explotación de recursos existentes se refiere a optimizar las capacidades y recursos que ya están disponibles, como la fuerza laboral, equipos, procesos operativos y relaciones con los clientes. En los CDA de Cundinamarca, la eficiencia en la explotación puede reflejarse en la capacidad de ofrecer servicios **de diagnóstico rápidos** y **precisos**, con costos operativos reducidos y tiempos de respuesta rápidos.

Gráfica 8 Desempeño Organizacional en Crecimiento de Ingresos.



En la grafica 8, En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del CRECIMIENTO DE INGRESOS:

1. Incremento Significativo (26.67%):

Un 26.67% de las empresas reportan un incremento significativo en sus ingresos en comparación con el año anterior. Este dato es bastante positivo y sugiere que una porción considerable de los CDA está viendo un crecimiento sustancial, lo que podría ser indicativo de una mayor demanda de sus servicios, una mejora en la eficiencia operativa o el éxito en la

implementación de nuevas estrategias de negocio.

2. Incremento Leve (13.33%):

Un 13.33% de las empresas reporta un incremento leve en sus ingresos. Aunque no es tan alto como el porcentaje de incremento significativo, este aumento aún refleja una tendencia positiva y podría estar asociado con mejoras graduales o el comienzo de una recuperación después de un período difícil.

3. Sin Cambios (20.00%):

El 20% de las empresas reporta sin cambios en sus ingresos, lo que sugiere que estas empresas pudieron haber mantenido un desempeño estable en el último año, sin un crecimiento significativo, pero sin una caída en sus ingresos. Este comportamiento puede indicar que las empresas están en una fase de consolidación, o simplemente no han implementado cambios sustanciales que impacten el volumen de sus ingresos.

4. Disminución Leve (20.00%):

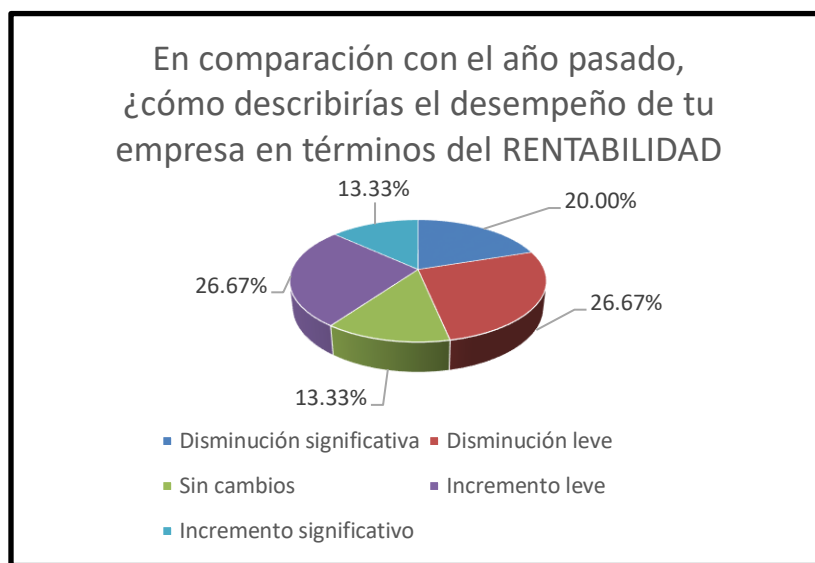
Un 20% de las empresas observa una disminución leve en los ingresos. Este porcentaje es una señal de alerta que indica que algunas empresas están enfrentando desafíos en la demanda de sus servicios o bien en su capacidad para optimizar recursos de manera efectiva. Esta leve disminución podría estar relacionada con factores externos como la competencia o los cambios en la regulación del sector.

5. Disminución Significativa (20.00%):

Un 20% de las empresas reporta una disminución significativa en sus ingresos. Este es un

dato preocupante, pues sugiere que un porcentaje considerable de los CDA está enfrentando dificultades graves que afectan sus ingresos, como la pérdida de clientes, ineficiencias operativas o tal vez la falta de adaptación a nuevas demandas del mercado. Este descenso puede estar asociado a problemas en la explotación de recursos existentes o en la falta de innovación para explorar nuevas oportunidades.

Gráfica 9 Desempeño Organizacional en Rentabilidad.



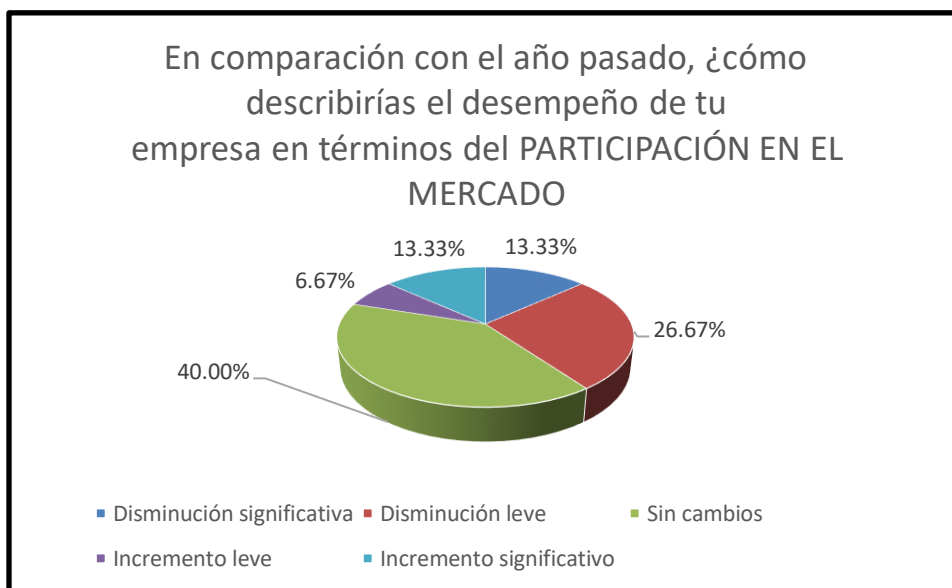
En la gráfica 9, En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del RENTABILIDAD, En términos generales, los resultados reflejan un panorama mixto en cuanto a la rentabilidad de las empresas del sector:

- 40% de las empresas (20% disminución significativa + 26.67% disminución leve) está experimentando dificultades en rentabilidad, lo que sugiere que un número considerable de empresas está enfrentando retos financieros.
- 40% de las empresas (13.33% sin cambios + 26.67% incremento leve) mantiene una

situación estable o con leves mejoras. Este grupo podría estar en una fase de consolidación, sin una pérdida significativa, pero tampoco con una mejora notoria.

- 13.33% de las empresas ha reportado un incremento significativo en su rentabilidad, lo que indica que un pequeño grupo ha logrado optimizar sus márgenes de ganancia de forma efectiva y destacarse frente a la competencia.

Gráfica 10 Desempeño Organizacional en participación en el mercado.



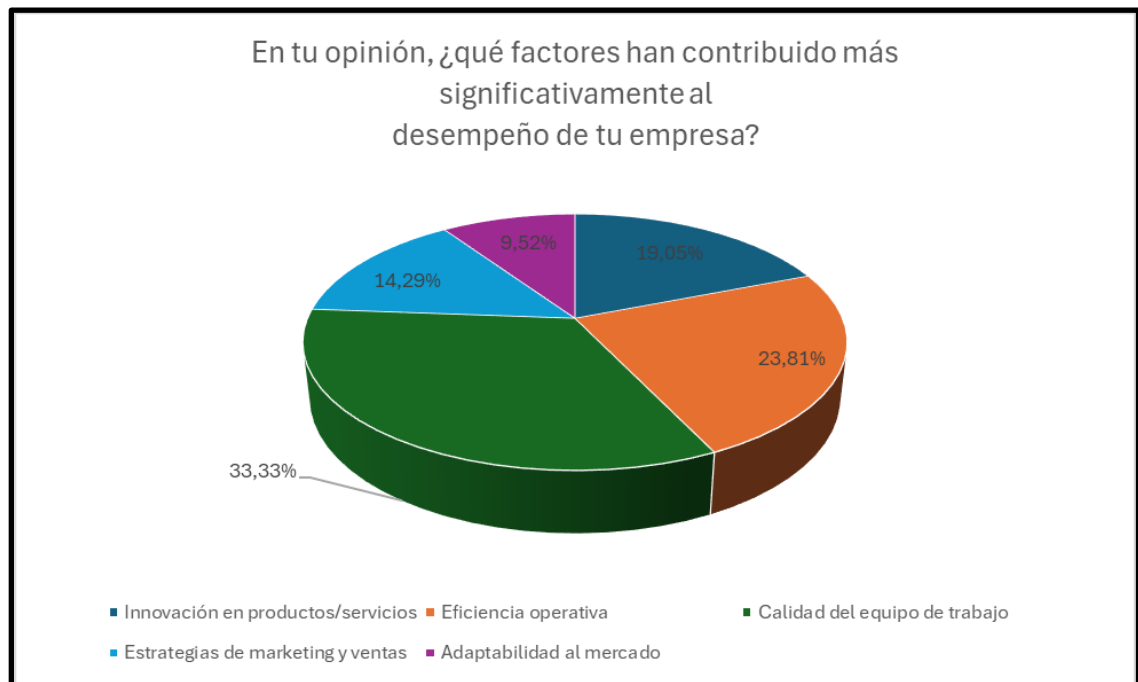
En la Gráfica 10, el desempeño de las empresas en cuanto a participación en el mercado muestra un panorama mixto:

- 40% de las empresas (13.33% disminución significativa + 26.67% disminución leve) está perdiendo cuota de mercado o manteniendo una participación estable, lo que refleja una tendencia preocupante en el sector. Esto podría ser el resultado de factores como una competencia más fuerte o una falta de adaptación a las demandas cambiantes de los

clientes.

- 40% de las empresas (40% sin cambios + 6.67% incremento leve) está en una fase de estancamiento o ligero crecimiento en su participación de mercado. Aunque estas empresas han mantenido su posición, no han logrado un crecimiento significativo en su cuota de mercado.
- 13.33% de las empresas ha experimentado un incremento significativo en su participación en el mercado, lo que es positivo. Este pequeño grupo ha logrado destacarse y ganar cuota de mercado frente a la competencia.

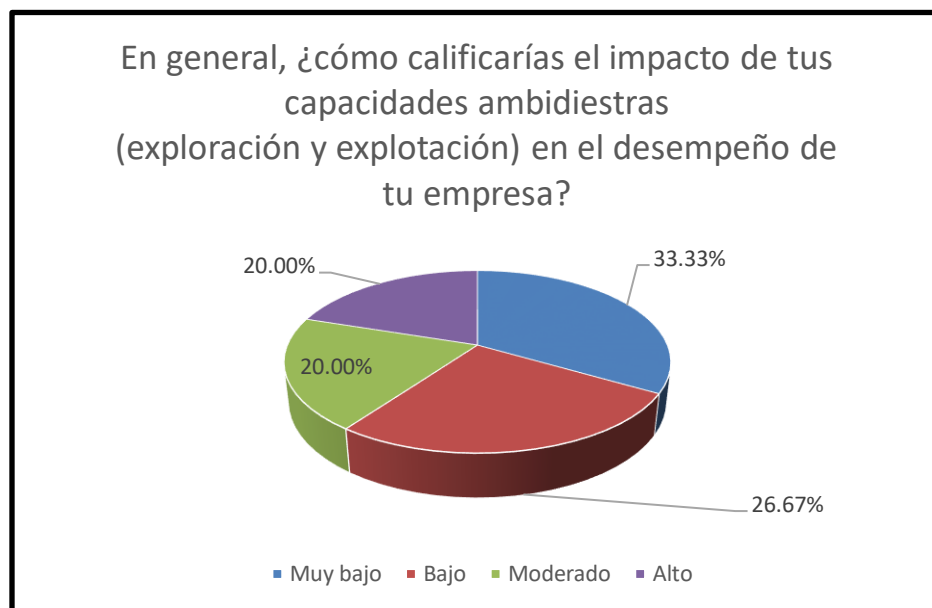
Gráfica 11 Desempeño Organizacional en factores que han contribuido más significativamente al desempeño de tu empresa.



En la Grafica 11, El análisis de los factores contribuyentes al desempeño empresarial

muestra que las personas y la eficiencia operativa son vistas como los pilares fundamentales en el éxito de las empresas. Aunque la innovación y las estrategias de marketing son también factores importantes, el equipo de trabajo parece ser el principal motor que impulsa el desempeño organizacional.

Gráfica 12 Desempeño Organizacional en el impacto de tus capacidades ambidiestras (exploración y explotación) en el desempeño empresarial.

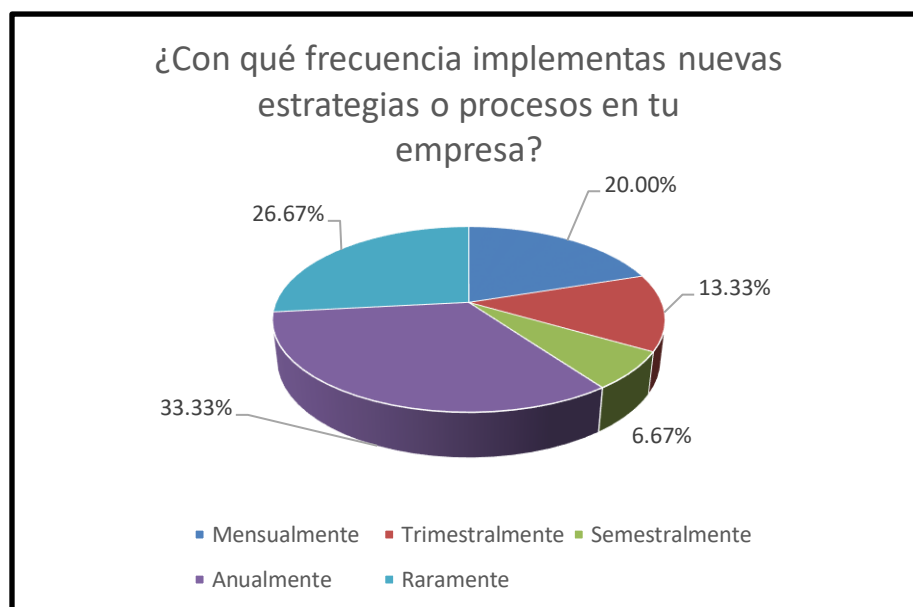


En la Grafica 12, Los resultados revelan que la mayoría de las empresas (60%) consideran que el impacto de las capacidades ambidiestras en su desempeño es bajo o muy bajo (33.33% muy bajo + 26.67% bajo). Esto indica que, aunque estas capacidades son reconocidas como importantes, muchas empresas no logran integrar efectivamente la exploración y la explotación en su modelo de negocio. Sin embargo, un 20% de las empresas considera que el impacto es alto o moderado, lo que sugiere que, para este grupo, la ambidestreza tiene un papel más destacado en el éxito empresarial.

5.1.4 Sección 4. Evaluación de Estrategias y Adaptabilidad Organizacional

La adaptabilidad organizacional y la evaluación de estrategias son factores cruciales para el éxito de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), especialmente en sectores tan dinámicos y competitivos como el sector automotriz. En este contexto, analizar cómo estas empresas gestionan su capacidad de adaptación a los cambios del mercado, la implementación de estrategias y su efectividad, es fundamental para entender los desafíos y oportunidades que enfrentan en su día a día. A continuación, se presenta una evaluación de cómo las estrategias organizacionales y la adaptabilidad impactan el desempeño de las empresas en el sector de los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en Cundinamarca.

Gráfica 13 Implementación de Nuevas Estrategias.



En la Gráfica 13, Los resultados revelan los siguientes resultados:

1. Implementación Mensual (20%):

Un 20% de las empresas implementan nuevas estrategias o procesos mensualmente. Esto indica que una parte significativa de los gerentes está comprometida con la innovación constante y la mejora continua de sus operaciones. Estas empresas probablemente se encuentran en un proceso de adaptación ágil y tienen un enfoque proactivo en responder rápidamente a los cambios del mercado o las necesidades internas.

2. Implementación Trimestral (13.33%):

El 13.33% de las empresas realiza cambios trimestralmente. Esto sugiere que algunas empresas adoptan un enfoque ligeramente más estructurado o controlado para la implementación de estrategias, evaluando los resultados de sus acciones cada tres meses antes de realizar ajustes. Esta frecuencia es adecuada para medir el impacto de las decisiones y hacer correcciones de curso sin ser demasiado reactivas.

3. Implementación Semestral (6.67%):

Solo el 6.67% de las empresas lleva a cabo cambios semestralmente, lo que sugiere un enfoque más conservador en cuanto a la implementación de nuevas estrategias. Esto podría indicar que las empresas en este grupo operan bajo un modelo de negocio más estable o tradicional, donde los cambios son menos frecuentes y se basan en ciclos largos de evaluación.

4. Implementación Anual (33.33%):

Un 33.33% de los encuestados implementan cambios anualmente, lo que es un porcentaje significativo. Esto indica que muchas empresas prefieren revisar y ajustar sus estrategias una vez al año, lo que puede estar relacionado con la planificación estratégica de largo plazo y la

evaluación anual del desempeño. Esta práctica también puede reflejar una estructura organizacional menos flexible, donde las transformaciones no son urgentes o necesarias con tanta frecuencia.

5. Raramente (26.67%):

Finalmente, el 26.67% de los gerentes afirma que implementan nuevas estrategias o procesos raramente. Esto puede ser indicativo de una falta de dinamismo en la empresa, una estructura más rígida o una falta de recursos para llevar a cabo cambios frecuentes. Las empresas en este grupo podrían estar operando bajo una mentalidad de estabilidad, donde los cambios solo se consideran cuando son absolutamente necesarios.

Gráfica 14 Innovación para el éxito a largo plazo



En la Gráfica 14, se observan los siguientes datos:

1. Diversidad en la Percepción de la Innovación:

Existe una diversidad significativa en la percepción sobre la importancia de la innovación, con una parte considerable de empresas (40%) que aún no consideran la innovación como una prioridad clave o que la perciben como moderadamente importante.

Sin embargo, también hay un grupo significativo de empresas (40%) que ve la innovación como algo fundamental para el éxito a largo plazo, lo que indica que la conciencia sobre la necesidad de innovación en el sector está creciendo, aunque no es universal.

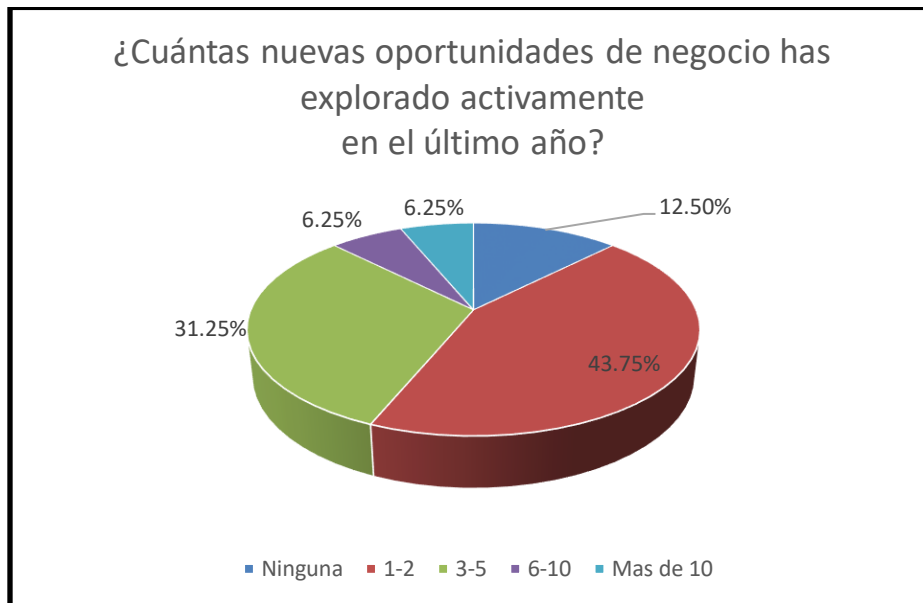
2. Posibles Riesgos para las Empresas con Baja Percepción de Innovación:

Las empresas que no consideran la innovación como importante pueden estar corriendo el riesgo de quedar rezagadas frente a competidores más ágiles que sí invierten en nuevos productos, tecnologías y procesos. Esto puede llevar a la pérdida de competitividad, especialmente en sectores como el automotriz, que requieren una adaptación constante a nuevas tecnologías y demandas del mercado.

3. Oportunidad para las Empresas que Valoran la Innovación:

Las empresas que ven la innovación como muy o extremadamente importante están posicionándose para tener ventajas competitivas a largo plazo. Invertir en innovación les permitirá no solo mantenerse relevantes, sino también liderar el mercado, mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus operaciones, lo cual es crucial en un mercado tan competitivo y en constante evolución como el automotriz.

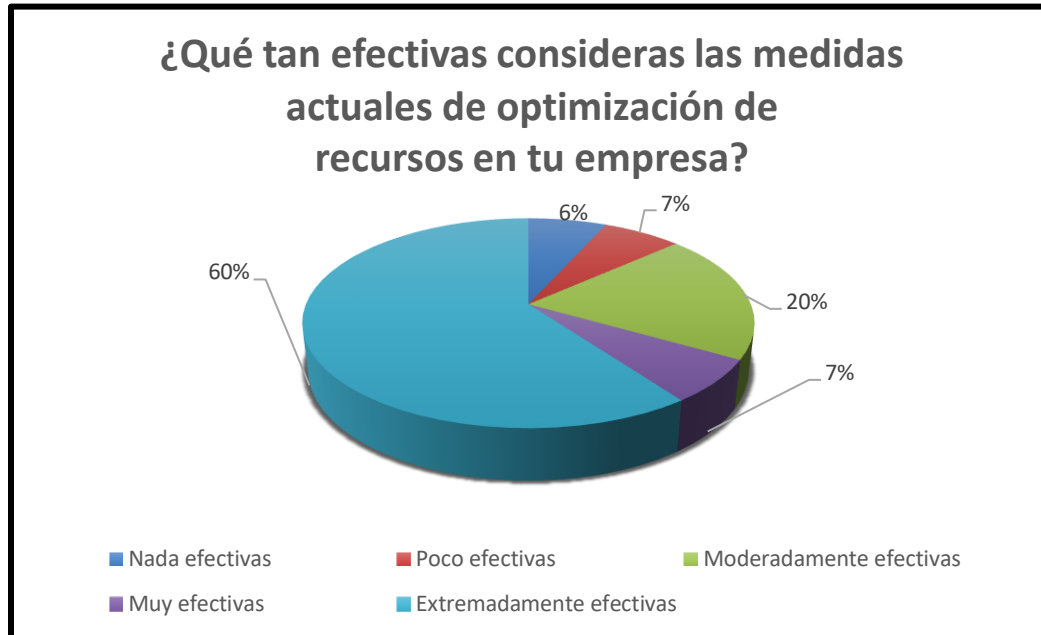
Gráfica 15 Innovación para el éxito a largo plazo



En la grafica 15, se observaron los siguientes datos:

1. La mayoría de los encuestados (alrededor del 75%) han explorado entre 1 y 5 oportunidades de negocio.
2. La exploración activa más allá de 5 oportunidades es bastante baja, con solo un 12.5% que menciona haber explorado más de 5.
3. El 12.5% no ha explorado nuevas oportunidades, lo que podría indicar un estancamiento o un enfoque muy limitado.

Gráfica 16 Optimización de recursos

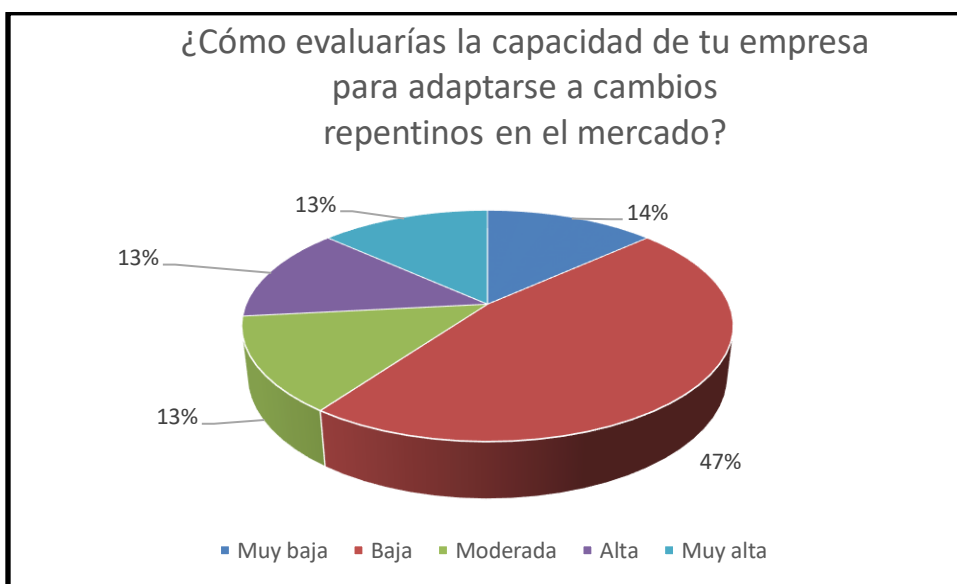


En la grafica 16, se obtuvieron los siguientes datos:

- 1. Percepción muy positiva de la optimización de recursos (60%):** Un 60% de los encuestados consideran que las medidas de optimización de recursos en su empresa son "extremadamente efectivas". Este es un resultado muy positivo, indicando que una gran mayoría percibe que las estrategias de optimización están funcionando muy bien, lo cual es un buen indicio de eficiencia en la gestión de recursos dentro de la empresa.
- 2. Alto porcentaje de opiniones moderadas (20%):** El 20% de los participantes piensa que las medidas son "moderadamente efectivas". Esto sugiere que aunque las optimizaciones están funcionando de alguna manera, no se perciben como completamente satisfactorias o que aún hay margen de mejora. Sin embargo, es un porcentaje pequeño comparado con las respuestas más positivas.

- 3. Bajo porcentaje de opiniones negativas (13.34%):** Solo un 13.34% de los encuestados cree que las medidas son "nada efectivas" o "poco efectivas", lo que es una señal de que la mayoría no ve grandes deficiencias en las estrategias actuales. Si bien no es cero, este porcentaje es bajo, lo que sugiere que la empresa está haciendo algo bien en términos de optimización.

Gráfica 17 Adaptarse a cambios repentinos en el mercado



En la Gráfica 17, se realiza el siguiente análisis:

1. Alta percepción de limitación en la capacidad de adaptación:

El 46.67% de los encuestados considera que la capacidad de adaptación de la empresa es **baja**. Este porcentaje sugiere que hay una percepción predominante de que la empresa no está bien preparada para adaptarse rápidamente a cambios repentinos en el mercado, lo que podría señalar deficiencias en la flexibilidad organizacional, recursos limitados para cambios rápidos, o falta de estrategia ágil.

2. Opiniones más equilibradas, pero menos optimistas:

- El **13.33%** cree que la capacidad de adaptación es **muy baja**, lo que refuerza la idea de que hay áreas significativas de la empresa que no están bien equipadas para enfrentar cambios imprevistos.
- El **13.33%** adicional considera que la capacidad de adaptación es **moderada**, lo que refleja que hay un grupo pequeño que ve cierto nivel de preparación, pero no suficiente como para ser considerado altamente competitivo o ágil ante cambios abruptos del mercado.

3. Opiniones positivas, pero minoritarias:

- Solo **13.33%** de los encuestados considera que la empresa tiene una capacidad de adaptación **alta** o **muy alta**. Este pequeño porcentaje sugiere que, aunque algunos empleados creen que la empresa está bien preparada para cambios, la mayoría no comparte esa visión optimista. Las respuestas de "alta" y "muy alta" son minoritarias, lo que implica que la percepción general no es tan positiva.

6. CONCLUSIONES

El análisis de los objetivos propuestos en el contexto de los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) del municipio de Soacha, Cundinamarca, permite obtener una visión detallada sobre la situación actual de la ambidestreza gerencial en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de este sector. La ambidestreza gerencial se refiere a la capacidad de los líderes y gerentes de una organización para equilibrar y gestionar, de manera efectiva, dos capacidades complementarias: la exploración (innovación, búsqueda de nuevas oportunidades) y la explotación (optimización de los recursos y maximización de las capacidades existentes). A partir de este marco teórico, se pueden extraer varias conclusiones clave:

1. Situación actual de las capacidades ambidiestras en los gerentes de los CDA en Soacha

Los gerentes de los Centros de Diagnóstico Automotor en Soacha, como parte del sector de las pymes, se enfrentan a una doble presión: por un lado, necesitan explorar nuevas oportunidades en un mercado competitivo y en constante cambio, como el sector automotriz, que está influenciado por la tecnología, la regulación y la demanda de los consumidores. Por otro lado, deben ser capaces de explotar los recursos actuales, optimizando sus procesos operativos, reduciendo costos y maximizando la eficiencia. Sin embargo, en muchos casos, los gerentes de estas empresas no cuentan con las habilidades o recursos necesarios para gestionar de manera efectiva ambas capacidades de manera simultánea.

a) Falta de formación en ambidestreza gerencial.

En muchos casos, la formación gerencial se ha centrado principalmente en la explotación de los recursos existentes, y se ha dejado de lado el desarrollo de habilidades para la exploración.

Esto se debe a la naturaleza tradicional de las pequeñas y medianas empresas en Soacha, que a menudo carecen de recursos para invertir en formación de alto nivel, como lo sería la capacitación en gestión de la ambidestreza. Los gerentes se encuentran, por tanto, con un déficit de habilidades tanto en la gestión del cambio como en la innovación, lo que limita su capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias o explorar oportunidades más allá de las que ya conocen.

b) Desbalance entre exploración y explotación.

Las empresas de los CDA en Soacha tienden a centrarse principalmente en explotar las capacidades actuales (por ejemplo, mejorar la eficiencia operativa, optimizar el servicio al cliente y cumplir con las normativas). Sin embargo, existe una limitada exploración en la búsqueda de nuevas oportunidades, tales como la diversificación de servicios, la incorporación de nuevas tecnologías (por ejemplo, diagnósticos automotrices basados en IA) o la exploración de mercados no tradicionales. Este desbalance refleja una mentalidad conservadora y un enfoque más reactivo que proactivo, lo que impide que los gerentes desarrollen una visión estratégica de largo plazo.

c) Ambiente de trabajo poco flexible y resistente al cambio.

Muchos de los CDA en Soacha operan en un entorno bastante rígido y tradicional, lo que puede dificultar la adaptación rápida a los cambios del mercado o la adopción de nuevas prácticas empresariales. Los gerentes se ven atrapados en rutinas operativas que no promueven la flexibilidad o la innovación, lo que impide que puedan explorar nuevas ideas de forma efectiva.

2. Impacto de la ambidestreza gerencial en las pequeñas y medianas empresas

La ambidestreza gerencial es crucial para que las empresas puedan mantener un equilibrio adecuado entre adaptarse a cambios del mercado y maximizar el uso de sus recursos existentes. En el caso de los CDA en Soacha, las empresas que han logrado gestionar eficazmente tanto la exploración como la explotación muestran una mejor capacidad para adaptarse a cambios en el sector, como la incorporación de tecnologías emergentes (diagnósticos automatizados, mantenimiento predictivo, etc.) o cambios regulatorios. Además, estas empresas están mejor posicionadas para expandir sus líneas de negocio, explorar nuevos mercados o diversificar sus servicios, lo que les permite mejorar su competitividad en un sector tan competitivo como el automotriz.

Por el contrario, aquellas que no han logrado desarrollar esta ambidestreza gerencial, tienden a estar más enfocadas en la supervivencia a corto plazo y muestran un desempeño operativo bajo en comparación con aquellas que gestionan un equilibrio entre exploración e innovación y explotación de sus recursos.

3. Relevancia de la capacitación en ambidestreza gerencial

La capacitación gerencial es una de las claves para el fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en los gerentes de los CDA. Sin una formación adecuada en técnicas de gestión de innovación y de eficiencia operativa, los gerentes carecen de las herramientas necesarias para balancear ambos aspectos de la ambidestreza. Además, la capacitación puede facilitar la creación de una cultura organizacional que fomente la innovación mientras se mantienen los estándares de eficiencia operativa.

Sin embargo, la falta de recursos y el bajo nivel de inversión en formación en muchas de las pymes de Soacha representa un obstáculo significativo en este sentido. En este contexto, se hace imprescindible el desarrollo de programas de formación accesibles y adaptados a las necesidades específicas de los CDA, que puedan contribuir tanto al fortalecimiento de la capacidad exploratoria (innovación, búsqueda de nuevas oportunidades) como a la mejora de la explotación (eficiencia en los procesos operativos).

7. RECOMENDACIONES

A continuación, se proponen varias recomendaciones clave para mejorar las capacidades ambidiestras gerenciales en los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en Soacha, Cundinamarca, a través de un enfoque de capacitación gerencial y mejoras estratégicas en la gestión de recursos.

1. Desarrollar programas de capacitación gerencial enfocados en ambidestreza

Una de las principales recomendaciones es implementar programas de capacitación para los gerentes de los CDA que les permitan desarrollar tanto sus capacidades de exploración como de explotación. Esta formación debe incluir:

a) Gestión de la innovación y exploración de oportunidades

- **Técnicas de innovación:** Enseñar a los gerentes a utilizar herramientas y metodologías que promuevan la creatividad y la innovación dentro de la empresa, como el design thinking, el brainstorming o la gestión de proyectos de innovación.

- **Análisis del mercado:** Proveer habilidades para analizar tendencias y buscar nuevas oportunidades de negocio en el sector automotriz, como la incorporación de nuevas tecnologías o la exploración de nichos de mercado no explotados.

- **Cultura de innovación:** Fomentar una mentalidad que valore el riesgo calculado y la experimentación constante, esenciales para la exploración.

b) Mejorar la eficiencia operativa y explotación de recursos

- **Optimización de procesos:** Instruir a los gerentes en metodologías como Lean Management o Six Sigma para optimizar los procesos dentro de los CDA, mejorar la calidad del servicio y reducir costos operativos.

- **Gestión de recursos:** Capacitar en la gestión eficiente de recursos humanos, materiales y tecnológicos, asegurando que se maximicen los recursos existentes.

- **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** Enseñar a los gerentes cómo establecer y gestionar KPIs que ayuden a medir tanto la eficiencia operativa como la innovación dentro de sus centros de diagnóstico.

2. Fomentar una cultura organizacional más flexible y adaptable

Es fundamental que las empresas de CDA fomenten una cultura organizacional más flexible y abierta al cambio. Para ello, los gerentes deben ser capaces de promover un entorno donde se valore tanto la innovación como la mejora continua. Esto implica:

a) Fortalecer la comunicación interna

Crear canales de comunicación abiertos que fomenten el intercambio de ideas entre todos los niveles de la empresa, desde los operativos hasta los directivos.

Involucrar a los empleados en el proceso de innovación y mejora continua, de modo que todos los miembros de la organización se conviertan en parte activa del proceso de adaptación al cambio.

b) Flexibilidad en la toma de decisiones

Desarrollar un enfoque gerencial que permita tomar decisiones rápidas y eficientes en situaciones de cambio repentino en el mercado, como cambios regulatorios o alteraciones en la

demanda del consumidor.

3. Utilizar tecnologías emergentes

La adopción de nuevas tecnologías es esencial para mejorar tanto la capacidad de exploración como de explotación en los CDA. La capacitación debe incluir el uso de tecnologías como:

- Inteligencia artificial y Big Data para realizar diagnósticos más rápidos y precisos.
- Automatización de procesos para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.
- Sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para mejorar la atención al cliente

y fidelización, aspectos clave en la explotación de recursos.

4. Evaluación continua y retroalimentación

Finalmente, se recomienda que los CDA implementen un sistema de evaluación continua del desempeño tanto de los gerentes como de los procesos de optimización e innovación. Esto puede incluir la creación de encuestas internas sobre la satisfacción con los programas de capacitación y la medición de impacto de las nuevas estrategias adoptadas.

En conclusión, para mejorar la capacidad ambidiestra gerencial en los CDA de Soacha, es fundamental que se implementen estrategias de capacitación que integren tanto la innovación como la eficiencia operativa. Estas estrategias deben ser diseñadas de manera específica para las necesidades del sector automotriz, promoviendo **una cultura organizacional adaptable y una gestión eficaz de recursos.**

Referencias bibliográficas

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.61.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. doi: 10.5465/AMR.2003.9416096.

Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(4), 493-516. doi: 10.1111/j.1540-6520.2007.00185.

Chu, C., Li, C. & Lin, C. (2011). The joint effect of project-level exploratory and exploitative learning in new product development. *European Journal of Marketing*, 45(4), 531-550.

Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A Resource-Based analysis. *MIS Quarterly*. 19 (4), p. 487 – 505.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30 (1), p. 11 – 24.

Olavarrieta, S., y Friedmann, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research*. 61, p. 623 – 630.

Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and

Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*. 18 (9), p. 697 – 713.

Peteraf, MA. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-Based View.

Strategic Management Journal. 14 (3), P. 179 – 191.

Porter, ME. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, ME. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*.

65 (3), p. 43 – 59.

Porter, ME. (1990). The competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*. 68 (2), p.

73 – 93.

Porter, ME. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. 74 (6), p. 61.

Prahalad, CK., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), p. 79 – 91.