



Proyecto Nodo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en Cartagena

Tania Yurani Villarreal Valencia

Trabajo de: Investigación II

Presentado a:

Jonnathan Hurtado López

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Diciembre de 2025

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
 - 2.1 Pregunta de investigación
3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN
 - 3.1 Objetivo general
 - 3.2 Objetivos específicos
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
5. MARCO DE REFERENCIA
 - 5.1 Marco de Antecedentes
 - 5.1.1 Procedimiento de búsqueda de antecedentes
 - 5.1.2 Observaciones sobre los trabajos relacionados
 - 5.1.3 Artículo más representativo
 - 5.1.4 Artículo Más Reciente y Más Antiguo
6. MARCO TEORICO
 - 6.1 Marco Teórico sobre Ambidestreza Organizacional y Gerencial
 - 6.1.1 Concepto de Ambidestreza
 - 6.1.2 Concepto de Ambidestreza Gerencial
 - 6.1.3 Capacidad Organizacional
 - 6.1.4 Capacidad Dinámica
 - 6.1.5 Explotación en la Ambidestreza Organizacional
 - 6.1.6 Exploración en la Ambidestreza Organizacional
7. MARCO LEGAL
8. METODOLOGÍA
 - 8.1 Enfoque y diseño metodológico
 - 8.2 Alcance de la investigación
 - 8.2.1 Dimensiones de Exploración
 - 8.2.2 Dimensiones de Explotación
 - 8.2.3 Dimensiones de Competencias Gerenciales
 - 8.3 Población y muestra
 - 8.4 Instrumentos de recolección de datos

8.5 Descripción General de la Encuesta

8.6 Procedimiento

8.7 Análisis de datos

8.8 Consideraciones éticas

9. ANÁLISIS DE DATOS

10. ANALISIS DE RESULTADO

10.1 Establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial

10.2 Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Cartagena

10.3 Proponer estrategias de capacitación gerencial encaminadas al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Cartagena

11. REFERENCIAS

ANEXO 1. PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Relación de trabajos sobre ambidestreza gerencial en los últimos 10 años
- Tabla 2. Nivel Educativo de los encuestados
- Tabla 3. Distribución de respuestas para búsqueda de nuevas oportunidades
- Tabla 4. Distribución de respuestas para aprendizaje continuo
- Tabla 5. Distribución de respuestas para implementación de nuevas ideas
- Tabla 6. Distribución de respuestas para optimización de recursos
- Tabla 7. Distribución de respuestas para procesos bien establecidos y eficientes
- Tabla 8. Distribución de frecuencia para evaluar la mejora continua
- Tabla 9. Distribución de respuestas para categoría de tiempo
- Tabla 10. Distribución de respuestas para determinar el crecimiento de ingresos
- Tabla 11. Distribución de respuestas para determinar el crecimiento de rentabilidad
- Tabla 12. Distribución de respuestas para determinar la participación del mercado
- Tabla 13. Distribución de respuestas para los factores relevantes
- Tabla 14. Distribución de respuestas para la calificación de capacidades ambidiestras
- Tabla 15. Distribución de respuestas para frecuencia de nuevas estrategias
- Tabla 16. Distribución de respuestas para calificación de importancia de la innovación
- Tabla 17. Distribución de respuestas para la exploración de oportunidades
- Tabla 18. Distribución de respuestas para evaluación de medidas de optimización
- Tabla 19. Distribución de respuestas para evaluación de capacidad de adaptación

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Edad de los encuestados
- Figura 2. Distribución del género de los encuestados
- Figura 3. Distribución de respuestas para Sector de la empresa
- Figura 4. Distribución de respuestas para Tamaño de la empresa

Figura 5. Distribución de respuestas para búsqueda de nuevas oportunidades

Figura 6. Distribución de respuestas para aprendizaje continuo

Figura 7. Distribución de respuestas para implementación de nuevas ideas

1. INTRODUCCIÓN

En el actual ambiente de negocios dinámico y competitivo, las pequeñas y medianas empresas (pymes) se encuentran con retos singulares que demandan una administración ágil y adaptable. La habilidad de los directivos para balancear y gestionar al mismo tiempo actividades de exploración e innovación con las de explotación y eficiencia en las operaciones, denominada ambidestreza gerencial, se ha transformado en un elemento crucial para la supervivencia y el éxito sostenido de estas organizaciones. La ambidestreza gerencial alude a la habilidad de una organización de buscar al mismo tiempo nuevas oportunidades y aprovechar sus habilidades actuales, facilitando de esta manera una rápida adaptación a las fluctuaciones del mercado. (Chan et al., 2018; Khan et al., 2019; Wu et al., 2020) . Esto se vuelve especialmente significativo en el contexto colombiano, donde el emprendimiento ha emergido como un pilar fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo social (Salazar et al., 2022). De acuerdo con datos recientes de Confecámara (2024), en 2023 se reportaron 297,475 nuevas empresas en Colombia, lo que refleja una disminución del 2.8% respecto al año anterior. Simultáneamente, se destacó un incremento del 5.2% en la creación de sociedades, lo que sugiere que, a pesar de los desafíos, existen oportunidades para las pymes en el país Muñoz-Pinzón et al., 2024).

Esta investigación se centra en analizar las capacidades de ambidestreza gerencial en las pymes de Cartagena, un área que refleja tanto el potencial como las limitaciones dentro del ecosistema empresarial colombiano. En este sentido, la pregunta orientadora del proceso es: ***¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cartagena?***

Este análisis es trascendental dado que, en entornos de alta incertidumbre, las pymes deben aprender a balancear los recursos los cuales son limitados entre la explotación de sus operaciones actuales y la búsqueda de innovaciones (Bocquet & Mothe, 2015; Muñoz-Pinzón et al., 2024). La literatura señala que aquellas empresas que logran crear un entorno que favorezca la ambidestreza tienden a ser más competitivas y resilientes ante situaciones adversas, aprovechando mejor tanto sus capacidades internas como las oportunidades externas de crecimiento (Wu et al., 2020; Bocquet & Mothe, 2015; Jiménez et al., 2024).

Para llevar a cabo este análisis, se utilizará una metodología de encuestas cuantitativas a gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cartagena. La elección de esta metodología se justifica dado que permite captar tanto respuestas estructuradas como percepciones profundas de los gerentes, lo que enriquecerá la comprensión del fenómeno de la ambidestreza en este contexto específico. Los hallazgos de este estudio proporcionarán una visión integral sobre cómo las empresas de esta región pueden desarrollar capacidades de ambidestreza gerencial y aprovecharlas para lograr un crecimiento sostenible y competitivo. Investigaciones anteriores han demostrado que la ambidestreza organizacional no solo depende de factores internos, como la cultura y la estructura organizativa, sino también de elementos externos, incluyendo redes de colaboración y capacidades de gestión del conocimiento (Mathias et al., 2018; Chan et al., 2018; Wu et al., 2020; Andrade et al., 2024). Al identificar y analizar estos factores, este estudio buscará contribuir a la teoría y la práctica de la gestión empresarial en el ámbito de las pymes en Cartagena.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las ciencias de la gestión, también denominadas ciencias de la administración, abarcan un amplio espectro de disciplinas y enfoques tanto teóricos como prácticos, cuyo objetivo primordial es la optimización de la eficiencia y efectividad dentro de las organizaciones. A nivel internacional, se ha evidenciado que la capacidad de una empresa para adaptarse y prosperar en un entorno altamente competitivo y en constante cambio es fundamental para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Referentes en el campo de la gestión, como Porter (1985, 1987, 1990 y 1997), han subrayado la importancia de la ventaja competitiva como un elemento clave para el éxito empresarial. Estas obras, junto con las de Peteraf (1993), Mintzberg (1987), y Prahalad y Hamel (1990), han sentado las bases para una comprensión profunda de cómo las empresas pueden mantener su relevancia y rendimiento superior en un contexto global cada vez más complejo (Chahuara, 2024; Echeverri et al., 2018; Molina-Muñoz, 2022).

En el plano nacional, Colombia presenta un panorama empresarial caracterizado por la preponderancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que desempeñan un papel crucial en la economía del país. Sin embargo, la investigación sobre temas de gestión continúa siendo limitada, y la exploración de conceptos fundamentales como la ambidestreza organizacional se vuelve imperativa. Este constructo ha emergido en años

recientes como una clave para alcanzar un desempeño superior, ya que se define como la capacidad de las empresas para equilibrar las acciones de exploración (innovación) y explotación (eficiencia operativa) (Andrade et al., 2024; González, 2022). Esta necesidad es aún más pronunciada en un país donde la competitividad de las PYMES puede determinar su supervivencia y su capacidad para contribuir al desarrollo económico.

En este contexto, el caso de Cartagena se presenta como una oportunidad relevante para investigar estas dinámicas. Muchas PYMES en esta localidad continúan aplicando modelos de gestión tradicionales, lo que limita su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado. La economía de Cartagena, caracterizada por su diversidad y dinamismo, ofrece un terreno fértil para indagar cómo la implementación de prácticas de ambidestreza puede impactar en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones de la región (Molina-Muñoz, 2022; Mendoza, 2019). Además, se ha documentado que las prácticas de gestión del conocimiento pueden influir positivamente en la creatividad organizacional y por ende, en la eficiencia empresarial (Chahuara, 2024; Echeverri et al., 2018).

A partir de los argumentos presentados, surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cartagena?** Esta indagación no solo busca contribuir a la teoría en el campo de la gestión, sino también ofrecer insights prácticos que favorezcan la mejora de la gestión empresarial en esta región estratégico del país.

2.1 Pregunta de investigación

¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cartagena?

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo general

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

3.2 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 Cartagena.
- Proponer estrategias de capacitación gerencial encaminada al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Cartagena.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación titulada "Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en Cartagena" surge de la imperante necesidad de robustecer las capacidades directivas en un entorno empresarial colombiano caracterizado por su dinamismo y complejidad. En este contexto, es crucial señalar que las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) constituyen el 99.5% de la estructura empresarial en el país, generando alrededor del 79% del empleo formal y contribuyendo entre el 35% y el 40% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (Pertuz et al., 2019). Esta realidad económica posiciona a las mipymes como actores fundamentales para el desarrollo socioeconómico de Colombia, lo que subraya la pertinencia de investigar cómo mejorar sus prácticas de gestión.

La analítica de la ambidestreza gerencial, definida como la capacidad para equilibrar la explotación eficiente de recursos actuales y la exploración de nuevas oportunidades, se erige como una competencia crucial para la sostenibilidad y el crecimiento de estas empresas (Guisao et al., 2018; Bocquet & Mothe, 2015). Dada la juventud de la mayoría de las mipymes (58% son empresas nuevas), que enfrentan retos como el acceso limitado a crédito y bajos niveles de productividad, se hace indispensable promover un entorno donde la ambidestreza no solo sea entendida, sino también practicada (Pertuz et al., 2019; Molina et al., 2015).

Desde una perspectiva académica, esta investigación se propone contribuir a la escasa literatura existente sobre la gestión ambidiestra en mipymes en contextos regionales como el de Cartagena. A través de la creación de un inventario de capacidades ambidiestras, se busca identificar no solo las fortalezas inherentes a estas organizaciones, sino también las áreas críticas que requieren atención y mejora. Esto no solo ampliará el corpus teórico de la administración estratégica y del liderazgo organizacional en países en desarrollo, sino que además permitirá el desarrollo de teorías que respondan a las particularidades sociales y económicas del entorno.

En el enfoque social, se pretende que los hallazgos de esta investigación faciliten el desarrollo de competencias de liderazgo en los gerentes de mipymes, promoviendo así organizaciones más resilientes, innovadoras y competitivas. La capacitación en habilidades ambidiestras puede llevar a la generación de empleos de mayor calidad, un aumento en la productividad regional y la consolidación de prácticas de gestión más sostenibles. Se espera que esto no solo beneficie a los empresarios locales, sino también a las instituciones educativas y las políticas públicas que propugnan por el desarrollo empresarial regional.

La relevancia de este estudio se manifiesta en su objetivo de evaluar las habilidades ambidiestras actuales de los líderes de estas organizaciones. La literatura previa ha demostrado que las competencias gerenciales son clave en la productividad y la efectividad organizacional. La formación adecuada en estas habilidades no solo mejora el rendimiento empresarial, sino que también incrementa la satisfacción y lealtad del cliente (Molina et al., 2022; Toro et al., 2022). En este sentido, el estudio plantea la necesidad de recopilar información empírica que permita realizar un diagnóstico preciso, el cual servirá de base para proponer estrategias de capacitación que mejoren las capacidades gerenciales ambidiestras en las mipymes de Cartagena (Gil et al., 2022).

Esta investigación se presenta como un referente significativo para el fortalecimiento del capital humano en las mipymes de Cartagena, apoyando su adaptación a un entorno empresarial en constante cambio. A través de la identificación de habilidades y la propuesta de estrategias adecuadas, se espera contribuir de manera sustancial al desarrollo organizacional y al bienestar social en la región.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 Marco de Antecedentes

La investigación sobre la ambidestreza organizacional en pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha ganado relevancia en la literatura reciente, particularmente a medida que estas entidades se encuentran con retos a nivel mundial y local en un ambiente de negocios cada vez más competitivo. La ambidestreza, definida como la habilidad para administrar al mismo tiempo la explotación de recursos existentes y la búsqueda de nuevas oportunidades, se ha evidenciado como un elemento esencial para el desarrollo y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas. A continuación, se resaltan algunos contextos significativos que han aportado al avance del concepto y su uso en el ámbito de las PYMES.

5.1.1 Procedimiento de búsqueda de antecedentes

Para construir el marco de antecedentes del presente trabajo, se realizó una revisión sistemática exploratoria de literatura científica a través de la base de datos Google Scholar (Google Académico), por su acceso abierto y por reunir artículos indexados de revistas académicas de alto impacto.

La búsqueda se realizó durante el mes de junio de 2025, aplicando los siguientes criterios:

- **Palabras clave:** “ambidestreza organizacional”, “ambidestreza gerencial”, “innovación en pymes”, “exploración y explotación empresarial”, “liderazgo ambidiestro”.
- **Ecuación booleana aplicada:**
- `("ambidestreza organizacional" OR "ambidestreza gerencial") AND (pymes OR "pequeñas y medianas empresas") AND (exploración OR explotación OR innovación)`
- **Rango temporal:** Se seleccionaron estudios publicados entre los años 2014 y 2025 para asegurar la actualidad de los aportes teóricos.
- **Idioma:** Se priorizaron artículos en español e inglés, seleccionando aquellos que fueran relevantes para el contexto latinoamericano y global.

- Tipo de documento: Artículos científicos, revisiones sistemáticas.

La información recopilada fue organizada en una tabla de antecedentes, detallando autores, título del artículo, año de publicación, nombre de la revista, y un resumen del enfoque y hallazgos principales. Esta sistematización permitió identificar avances clave, vacíos de investigación y tendencias relacionadas con la ambidestreza en pequeñas y medianas empresas.

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

| No. | Autor(res) | Nombre del artículo o de la publicación | Año de publicación | Nombre de la Revista y volumen | Resumen |
|-----|---------------|---|--------------------|---|---|
| 1 | Dolz et al. | Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes | 2014 | INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 24 (53) | El objetivo de este trabajo es analizar algunos de los antecedentes de la ambidestreza organizativa en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). la ambidextra es una capacidad dinámica que permite a las empresas obtener un elevado nivel de desempeño en situaciones que requieren alinearse con el entorno. en el trabajo se defiende que la ambidestreza tiene un componente estructural que la hace depender de los niveles previos de ambidestreza, pero que también tiene como antecedente las opciones de estrategia corporativa de la empresa. Concretamente, se postula que la utilización por parte de las empresas de las modalidades de crecimiento externo, a través de las fusiones y adquisiciones, y de los acuerdos de cooperación, puede ayudar a explicar el nivel y equilibrio de ambidestreza de las Pymes. esta hipótesis se confirma en el estudio empírico llevado |
| 2 | Torres et al. | Knowledge inflows effects on middle managers' ambidexterity and performance | 2015 | Management Decision | Examina la dificultad de los gerentes para gestionar simultáneamente las actividades de explotación y exploración. Se menciona que los flujos de conocimiento influyen positivamente en la ambidestreza y el |

| | | | | | |
|---|---------------------|---|------|--|---|
| | | | | | desempeño de los gerentes. |
| 3 | Josserand et al. | Balancing present needs and future options: how employees leverage social networks with clients | 2017 | Journal of Business Strategy | Se investiga el efecto positivo simultáneo de las redes sociales en la explotación organizacional, sugiriendo que estos vínculos no solo mejoran la eficiencia de tareas rutinarias, sino que también contribuyen a las actividades de exploración. |
| 4 | Wu et al. | Co-evolution of exploration-exploitation strategy and weak-strong ties portfolios: A longitudinal case study | 2018 | European Management Review | Este estudio explora cómo las estrategias de exploración influyen en la formación de alianzas de lazos débiles, contrastando con las estrategias de explotación. Se establece que la exploración requiere conocimiento externo y recursos no redundantes. |
| 5 | Escobar et al. | Estudio de factores que promueven el éxito en MIPYMES del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar | 2018 | Revista Científica Ecociencia | Se analiza la importancia de las mipymes en la economía y cómo son afectadas por la globalización y los constantes cambios del entorno, lo que pone en riesgo su supervivencia. |
| 6 | Kato-Vidal | Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas | 2019 | Estudios Gerenciales | Este artículo investiga la relación entre la inversión en innovación y la productividad de las mipymes, mostrando que hay un impacto positivo en la competitividad cuando estas empresas invierten en innovación. |
| 7 | Cho et al. | Innovation ambidexterity: balancing exploitation and exploration for startup and established restaurants and impacts upon performance | 2019 | Industry and Innovation | Se examina la ambidestreza innovativa en restaurantes, analizando cómo equilibra la explotación y la exploración, y el impacto que esto tiene en su rendimiento organizacional, destacando diferencias entre startups y restaurantes establecidos. |
| 8 | Velez Bernal et al. | Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación | 2019 | Revista de Ciencias Sociales, Volumen 25, N° 2 | 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 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. |
| 9 | González-Díaz & Becerra-Pérez | PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas | 2021 | CIID Journal | Los autores analizan la importancia de las PYMES en la economía, su contribución al empleo y el valor agregado, además de reflexionar sobre su productividad y las brechas internas y externas en el rendimientos laborales. |
| 10 | Karmeni et al. | The novelty-centered business model: a transition mechanism between exploration and exploitation in SMEs | 2021 | Journal of Small Business and Enterprise Development | Plantea que la innovación del modelo de negocios puede entenderse como un mecanismo de transición entre la exploración y la explotación, sugiriendo que la exploración es un precursor importante de la innovación del modelo de negocios. |
| 12 | Liu et al. | Digital transformation ambidexterity and business performance | 2023 | Journal of Enterprise Information Management | Este artículo demuestra la importancia de las tecnologías digitales en la estrategia empresarial para lograr innovación organizacional. Se establece que las capacidades digitales son clave para equilibrar la explotación y exploración. |
| 14 | Noriega niño et al. | El desarrollo organizacional en las empresas micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES): una revisión sistemática | 2025 | Revista Impulso, Volumen 5, N° 9, | El texto expone un análisis sistemático de la investigación científica en torno al desarrollo organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), empleando un enfoque metodológico interpretativa enfocada en la clasificación del Desarrollo Organizacional. Se evaluó la sostenibilidad del desempeño corporativo |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | mediante el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los individuos. |
|--|--|--|--|--|---|

Fuente: elaboración propia (2024).

De la tabla generada, varios aspectos son dignos de mención que llaman la atención sobre los trabajos relacionados con el tema de la ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas (PYMES).

5.1.2 Observaciones sobre los Trabajos Relacionados

- **Diversidad de Enfoques:** Es destacable que las investigaciones muestren una diversidad de perspectivas acerca de la ambidestreza. Desde el estudio financiero de las pequeñas y medianas empresas hasta estudios enfocados en la ambidestreza organizacional en sectores concretos, como el de alimentos, se percibe una diversidad de contextos y métodos. Esto subraya la adaptabilidad del término de ambidestreza y su importancia en diversas industrias.
- **Enfoque Local:** Numerosos estudios se enfocan en el contexto colombiano, lo cual es relevante ya que analizan las particularidades y dinámicas específicas del ambiente de negocios local. Esta perspectiva es esencial para comprender de manera más profunda cómo las PYMES en Colombia pueden implementar estrategias ambidextras eficaces.
- **Relevancia de la Innovación:** Varios artículos resaltan la relevancia de la innovación para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Esto está vinculado directamente con la demanda de ambidestreza, que combina tanto el uso de habilidades ya existentes como la búsqueda de nuevas oportunidades, proponiendo una ruta hacia la sostenibilidad y el desarrollo de la organización.

5.1.3 Artículo Más Representativo

El artículo de **Velez Bernal et al (2019)**, titulado "Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación", es uno de los más representativos. Dado que abordo los desafíos de los líderes y las capacidades que estos deben desarrollar para lograr llevar al siguiente nivel sus corporaciones. El enfoque que da

desde la innovación permite dar una perspectiva más real y diferente de como se deben afrontar estos desafíos.

5.1.4 Artículo Más Reciente y Más Antiguo

Dentro de la revisión sistemática realizada, se identificó la evolución temporal de la investigación sobre la ambidestreza y el desarrollo organizacional en las pymes.

El artículo más antiguo de la selección corresponde a **Dolz et al. (2014)**, titulado "*Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes*". Este estudio es fundamental ya que establece las bases sobre cómo la ambidestreza actúa como una capacidad dinámica que depende de factores estructurales y de estrategias corporativas previas, como los acuerdos de cooperación y el crecimiento externo.

En contraste, el artículo más reciente es el de Noriega Niño et al. (2025), titulado "*El desarrollo organizacional en las empresas micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES): una revisión sistemática*". Este trabajo aporta una visión actual y sistemática, enfocándose en la sostenibilidad del desempeño corporativo a través del fortalecimiento de las capacidades y habilidades individuales, lo cual refleja cómo el campo ha evolucionado hacia una integración más profunda del desarrollo humano y la sostenibilidad en la gestión moderna

Información Adicional

Aparte de lo mencionado, es relevante subrayar la importancia de la capacitación y el desarrollo de competencias gerenciales dentro de las PYMES como factor crítico en la implementación efectiva de la ambidestreza. La evidencia sugiere que estas capacidades no solo permiten a las empresas optimizar su operación actual, sino que también son vitales para preparar a las organizaciones ante futuros cambios en el entorno de negocios. La formación de los líderes y gerentes en habilidades relacionadas con la innovación y la agilidad operativa debería ser un punto focal en las políticas de apoyo a las PYMES en Colombia.

Los trabajos analizados reflejan la necesidad de una comprensión más profunda de cómo las PYMES pueden navegar desafíos complejos mediante la ambidestreza,

incorporando la innovación como un medio esencial para su sostenibilidad y competitividad en un mercado en constante evolución.

6. MARCO TEORICO

6.1 Marco Teórico sobre Ambidestreza Organizacional y Gerencial

6.1.1 Concepto de Ambidestreza

La ambidestreza se refiere a la capacidad de un individuo o una organización para llevar a cabo simultáneamente dos actividades opuestas y complementarias, aprovechando eficientemente los recursos existentes mientras se exploran nuevas oportunidades. En el contexto organizacional, esta dualidad es un factor crítico para la supervivencia y el crecimiento en un ambiente competitivo y en constante cambio. Las organizaciones ambidexas son aquellas que logran equilibrar la explotación de competencias conocidas y la exploración de innovaciones, permitiendo así un desarrollo sostenible a largo plazo (Sierra & Molina, 2024; Sierra et al., 2023) .

6.1.2 Concepto de Ambidestreza Gerencial

La ambidestreza gerencial se centra en las habilidades específicas de los líderes dentro de una organización para equilibrar la explotación y la exploración. Esto implica que los gerentes deben fomentar un entorno que soporte tanto la eficiencia operativa como el cambio innovador. Los gerentes ambidextros son capaces de alinear sus recursos y estrategias para adaptarse a las demandas actuales del mercado y anticipar tendencias futuras, convirtiéndose en actores clave para el éxito organizacional (Sierra & Molina, 2024; Pabón et al., 2022; Castellanos et al., 2024).

6.1.3 Capacidad Organizacional

La capacidad organizacional se refiere al potencial intrínseco de una empresa para movilizar sus recursos y habilidades con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto incluye un amplio rango de atributos como habilidades técnicas, culturales y estructurales. Una capacidad organizacional robusta está relacionada con la efectividad del aprendizaje, la retención del conocimiento y la transferencia de

habilidades, lo que permite a las organizaciones adaptarse a cambios y generar valor en un entorno dinámico (Sierra et al., 2023; Herrera et al., 2016).

6.1.4 Capacidad Dinámica

Las capacidades dinámicas son entendidas como las habilidades de una organización para integrar y reconfigurar sus competencias internas y externas en respuesta a cambios en el entorno. Este concepto, popularizado por autores como Teece et al., enfatiza la importancia de ser proactivo y adaptable, en lugar de ser meramente reactivo. Las organizaciones que poseen capacidades dinámicas pueden detectar y aprovechar oportunidades de cambio, lo que es esencial para mantenerse relevantes en un mercado competitivo (Castrillon, 2018; Guzmán et al., 2023; Molina et al., 2017).

6.1.5 Explotación en la Ambidestreza Organizacional

La explotación en la ambidestreza organizacional se refiere al uso eficiente de los recursos existentes para optimizar procesos, mejorar productos y maximizar el valor de la oferta actual. Implica incrementar la eficiencia operativa y satisfacer las necesidades del cliente dentro de un marco conocido, buscando la estabilidad y predictibilidad en el rendimiento organizacional (Sierra & Molina, 2024; Marín-Idárraga, 2017). Esta parte de la ambidestreza es crítica para la supervivencia a corto plazo de las organizaciones en entornos competitivos (Molina et al., 2022; Burbano-Florez et al., 2023).

6.1.6 Exploración en la Ambidestreza Organizacional

La exploración, en contraposición a la explotación, implica la búsqueda de nuevas oportunidades y la innovación activa. Esto incluye actividades como la investigación y desarrollo de nuevos productos, la incursión en nuevos mercados y la adopción de tecnologías emergentes. La exploración es esencial para reconfigurar el portafolio de productos y asegurar la relevancia a largo plazo. Aunque probablemente más arriesgada, facilita la adaptación a cambios y puede resultar en transformaciones significativas para la organización (Burbano et al., 2023).

Este marco teórico sobre ambidestreza organizacional y gerencial proporciona una base sólida para analizar cómo las pequeñas y medianas empresas de Cartagena

pueden beneficiarse de estas estrategias en su búsqueda de crecimiento y sostenibilidad en un entorno empresarial complejo y en constante evolución.

7. MARCO LEGAL

El marco legal que fundamenta la investigación sobre el funcionamiento y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Colombia pone de manifiesto la amplia gama de políticas públicas y normativas orientadas a fomentar el emprendimiento y la innovación. La Ley 590 de 2000 establece las bases para la promoción y el desarrollo de las Mipymes, definiéndolas y proponiendo medidas esenciales como el acceso al crédito y asistencia técnica (Contreras & Lyons, 2020) . Por otro lado, la Ley 1014 de 2006 refuerza esta base al fomentar una cultura emprendedora desde el ámbito educativo, crucial para el surgimiento de nuevas iniciativas (Contreras & Lyons, 2020) . Este enfoque integral es respaldado por la Ley 905 de 2004, que amplía los instrumentos de apoyo empresarial, subrayando la importancia de la formalización y el acceso a tecnología para mejorar la competitividad (Contreras & Lyons, 2020) .

Además, la Ley 1429 de 2010 y el CONPES 3956 de 2019 se centran en la formalización y generación de empleo, así como en la mejora del entorno para el emprendimiento, respectivamente. La Ley 1429 otorga beneficios fiscales y de contratación que pueden ser determinantes para la creación de empleo en las Mipymes (Contreras & Lyons, 2020). En cuanto al CONPES 3956, plantea estrategias específicas para aumentar la innovación y el acceso a financiamiento, permitiendo un desarrollo más robusto de las capacidades gerenciales de estas empresas (Contreras & Lyons, 2020) .

Existen también ejemplos de cómo las Mipymes han optimizado sus operaciones y estrategias de innovación aplicando modelos propuestos por estudios recientes. Por ejemplo, el modelo metodológico descrito por Rubiano et al. sugiere el fortalecimiento de las capacidades dinámicas a través de la exploración, explotación y reconfiguración (Rubiano et al., 2019). Este enfoque es complementado por la investigación de Martínez, que enfatiza la necesidad de desarrollar capacidades dinámicas para la innovación, crucial para la competitividad del sector empresarial en Colombia (Martínez, 2024).

Asimismo, las Mipymes colombianas pueden beneficiarse de la asesoría y consultoría, como lo concluyen Contreras y Lyons, quienes discuten la relevancia de estas prácticas para el fortalecimiento empresarial, proporcionando herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del entorno competitivo (Contreras & Lyons, 2020).

El marco legal y las diversas políticas públicas crean un entorno propicio para el desarrollo y fortalecimiento de las Mipymes en Colombia, las cuales tienen el potencial de contribuir significativamente al desarrollo económico y social del país, especialmente si se les proporcionan las herramientas necesarias, como la capacitación y el acceso a financiamiento (Contreras & Lyons, 2020; Martínez, 2024).

Si bien la normativa colombiana no regula directamente la ambidestreza gerencial, sí promueve capacidades como la innovación, la formación y el fortalecimiento empresarial, que son condiciones necesarias para desarrollar prácticas ambidiestras en las Mipymes

8. METODOLOGÍA

8.1 Enfoque y diseño metodológico

La investigación sobre las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de Cartagena se orienta a comprender los fenómenos complejos desde la perspectiva de estos. El objetivo es analizar cómo los gerentes enfrentan la dualidad entre la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de los recursos existentes, una habilidad clave para la competitividad de las Mipymes en un entorno empresarial dinámico. El constructo central del estudio es la ambidestreza organizacional, un tema aún poco abordado en el contexto colombiano, lo que justifica su enfoque exploratorio.

La elección de un diseño descriptivo-exploratorio, complementado por un enfoque cuantitativo a través de encuestas estructuradas, es pertinente dado que permite obtener datos precisos que pueden ilustrar la correlación entre diferentes variables relevantes, como la ambidestreza y la eficiencia organizacional. Investigaciones previas han demostrado que la ambidestreza es una capacidad dinámica, a menudo facilitada por la

gestión efectiva de los líderes en las Mipymes, quienes deben equilibrar las demandas contradictorias de exploración y explotación (Dolz et al., 2019) Lubatkin et al., 2006).

El uso de encuestas estructuradas permitirá cuantificar las percepciones de los gerentes sobre su capacidad ambidiestra y su efectividad en la gestión de sus empresas. Estas encuestas pueden incluir preguntas relativas a la percepción de oportunidades de exploración, la satisfacción con los recursos actuales y la efectividad de las estrategias implementadas para balancear las actividades de exploración y explotación. La recolección y análisis de estos datos no solo contribuirán a una mejor comprensión del fenómeno en estudio, sino que también proporcionarán información valiosa para el desarrollo de políticas y prácticas que respalden a las Mipymes en Cartagena.

8.2 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación abarca diversas dimensiones que serán exploradas para brindar un entendimiento más profundo de las habilidades y capacidades ambidiestras en gerentes de mipymes en Cartagena. Dichas dimensiones permiten una comprensión integral y facilitadora de la identificación, caracterización y mejora de competencias gerenciales. Las dimensiones propuestas son:

8.2.1. Dimensiones de Exploración

Esta dimensión se refiere a la capacidad de los gerentes para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio. Incluye:

- **Innovación y Creatividad:** La habilidad para generar nuevas ideas y conceptos que puedan ser transformados en productos o servicios. Se reconocerá la influencia de la cultura organizacional en la promoción de la innovación, alineándose con la investigación de Barros y Abreu, quienes destacan la importancia de capacidades organizativas para la innovación en entornos VUCA (Barros & Abreu, 2023).
- **Adaptabilidad al Cambio:** Habilidad para ajustar estrategias y operaciones frente a cambios en el entorno de negocio. La literatura ha indicado que esta capacidad es esencial para sobrevivir en mercados volátiles y competitivos (Barros & Abreu, 2023).

- **Investigación y Desarrollo (I+D):** Capacidad para invertir en la investigación de nuevos procesos y tecnologías que mejoren la oferta de la empresa. Este componente está relacionado con los esfuerzos de formación continua y aprendizaje organizacional, que son vitales para las mipymes (Pinzón et al., 2019).

8.2.2. Dimensiones de Explotación

En contraposición a la exploración, esta dimensión abarca las capacidades de optimización y aprovechamiento de los recursos existentes. Incluye:

- **Gestión Eficiente de Recursos:** Las mipymes deben maximizar sus recursos limitados, lo cual incluye la gestión financiera, de personal y material. La eficacia en el uso de los recursos puede determinar la competitividad de la empresa, como se establece en la investigación de Carreras et al., que indica que la planeación estratégica es fundamental para la gestión eficiente (Carreras et al., 2018).
- **Mejora Continua:** Implementación de procesos que favorezcan la eficiencia operativa y la calidad del producto. Esto implica tanto la capacitación interna de los empleados como el aprendizaje obtenido a través de la experiencia, como se explora en el marco de las capacidades dinámicas (Valenzuela et al., 2019).
- **Fortalecimiento de Relaciones Comerciales:** Fomentar la lealtad del cliente y establecer redes de colaboración con proveedores y otros actores del mercado. Las habilidades interpersonales juegan un rol importante aquí, como se menciona en los estudios sobre habilidades sociales, que son claves para fomentar un buen clima laboral y relaciones efectivas (Ocaña et al., 2022).

8.2.3. Dimensiones de Competencias Gerenciales

Las capacidades ambidiestras no pueden desarrollarse sin un fuerte conjunto de competencias gerenciales:

- **Liderazgo Transformacional:** La habilidad de inspirar y motivar a otros es fundamental para la implementación de estrategias de ambidestreza. Los líderes gerenciales deben ser versátiles y estar bien equipados para guiar a sus equipos en tiempos de cambio (Marín et al., 2021).

- **Comunicación Efectiva:** Las habilidades comunicativas son esenciales para articular visiones y estrategias entre los miembros del equipo y otros stakeholders. Una buena comunicación fomenta la colaboración y el compromiso, contribuyendo a la ambidestreza organizacional (Fernandez, 2023).
- **Toma de Decisiones:** La capacidad de tomar decisiones informadas y ágiles es primordial en un entorno empresarial cambiante. La investigación sugiere que la toma de decisiones efectivas está fuertemente influenciada por la disponibilidad de información y el análisis crítico (Arévalo-Ipanaqué, 2017).

8.3 Población y muestra

La población está compuesta por gerentes de mipymes ubicadas en Cartagena. Se tomará una muestra intencional de 30 gerentes, seleccionados por su disponibilidad y experiencia.

8.4 Instrumentos de recolección de datos

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 compuesta por preguntas de selección múltiple con única respuesta. Este tipo de instrumento de recolección de datos se elige estratégicamente por las siguientes razones:

- a) **Cuantificación de Datos:** Las encuestas estructuradas permiten obtener respuestas precisas y cuantificables, fundamentales para el análisis estadístico. Tal enfoque se alinea con lo descrito por Baker y Edwards (2012), quienes señalan que una encuesta rigurosamente estructurada facilita la medición de fenómenos sociales complejos a través de datos numéricos organizados.
- b) **Formato Definido y Consistente:** Las encuestas estructuradas presentan un formato uniforme que asegura la homogeneidad en la recolección de datos. Esto minimiza el sesgo y ayuda a asegurar que los datos recopilados sean comparables a lo largo del tiempo y entre los diferentes encuestados, tal como se sugiere en la investigación de Dillman et al. (2014), donde se enfatiza la importancia de la consistencia en el formato de las preguntas para mejorar la validez de la encuesta.

- c) **Opciones Predefinidas de Respuestas:** La posibilidad de ofrecer a los encuestados una lista de opciones predefinidas facilita el proceso de respuesta, y permite una adecuada comparación y análisis de los datos. Según la investigación de Foddy (1994), esto no solo acelera el tiempo que toma a un encuestado completar la encuesta, sino que también reduce ambigüedades que pueden surgir en preguntas abiertas, mejorando la fiabilidad de las respuestas.

8.5 Descripción General de la Encuesta

La encuesta estará diseñada para explorar y medir las capacidades ambidiestras de los gerentes de mipymes en Cartagena. Las preguntas se dividirán en varias categorías clave que reflejan las dimensiones de exploración y explotación, así como competencias gerenciales. Se presentarán las siguientes secciones:

a) Sección 1 Datos Demográficos

Preguntas iniciales que capturan información básica sobre los encuestados, como edad, género, nivel educativo y sector de la empresa. Esta sección recopila información sociodemográfica y empresarial del participante para caracterizar la muestra y permitir análisis comparativos.

Incluye las siguientes variables:

1. **Edad** (categorías)
2. **Género**
3. **Nivel educativo**
4. **Sector económico de la empresa**
5. **Tamaño de la empresa** (número de empleados)
6. **Ciudad de operación**

b) Sección para medir las capacidades ambidiestras

Esta sección constituye el núcleo del instrumento y mide dos dimensiones fundamentales:

1. Exploración

Evalúa la capacidad del gerente para buscar nuevas oportunidades, aprender, innovar e introducir cambios en la organización.

- 7.1 — Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio.
- 7.2 — Mi equipo y yo estamos constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos.
- 7.3 — Implementamos regularmente nuevas ideas y tecnologías en nuestra empresa.

2. Explotación

Evalúa la eficiencia, estandarización y mejora continua en el uso de recursos existentes.

Ítems incluidos:

- 8.1 — Mi empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles.
- 8.2 — Mantenemos procesos bien establecidos y eficientes.
- 8.3 — Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales.

3. Distribución del tiempo entre exploración y explotación

9 — Porcentaje de tiempo que el gerente dedica a cada actividad (0–20%, 21–40%, etc.).

c) Sección 3. Desempeño Organizacional

Evalúa cómo ha evolucionado la empresa en el último año, de acuerdo con la percepción del gerente.

Dimensiones evaluadas:

- Crecimiento de ingresos (ítem 10)
- Rentabilidad (ítem 11)
- Participación de mercado (ítem 12)

Incluye también una pregunta múltiple (ítem 13) para identificar los factores que más contribuyen al desempeño, y una pregunta de valoración global (ítem 14) sobre el impacto de la ambidestreza en los resultados empresariales.

d) Sección 4. Estrategias y Adaptabilidad Organizacional

Esta sección evalúa la capacidad estratégica, la adaptabilidad ante cambios del entorno y la efectividad interna.

Incluye ítems sobre:

- Frecuencia de implementación de nuevas estrategias (ítem 15)
- Importancia asignada a la innovación (ítem 16)
- Número de nuevas oportunidades exploradas (ítem 17)
- Efectividad de las medidas de optimización (ítem 18)
- Capacidad de adaptación ante cambios del mercado (ítem 19)

El instrumento finaliza con un ítem abierto (ítem 20) para obtener percepciones cualitativas adicionales.

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

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

Las preguntas detalladas se encuentran en el Anexo 1.

8.6 Procedimiento

El procedimiento metodológico seguido en esta investigación se desarrolló en tres etapas secuenciales:

1. **Diseño y validación del instrumento:** Se elaboró una encuesta estructurada basada en las dimensiones teóricas de la ambidestreza gerencial. Posteriormente, se sometió a validación de contenido mediante juicio de expertos, con el fin de garantizar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems respecto a los objetivos de investigación.
2. **Aplicación de la encuesta digital:** El instrumento validado fue implementado a través de un formulario digital utilizando la plataforma Microsoft Forms. La recolección de datos se realizó en línea, garantizando el acceso y la participación voluntaria de los gerentes de mipymes seleccionados en la muestra.
3. **Codificación y análisis de la información:** Una vez recolectados los datos, se procedió a su codificación y organización en una base de datos estructurada. Posteriormente, se aplicaron técnicas de análisis estadístico descriptivo mediante herramientas como Microsoft Excel, lo que permitió identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables sociodemográficas y capacidades ambidiestras.

8.7 Análisis de datos

Los datos recolectados serán procesados y analizados utilizando herramientas de análisis estadístico descriptivo en Microsoft Excel. Inicialmente, se realizará una depuración de la base de datos para garantizar la consistencia de las respuestas. Posteriormente, se aplicaran técnicas de análisis univariado y bivariado, incluyendo frecuencias absolutas y relativas, medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y análisis cruzado según variables sociodemográficas clave como edad, nivel educativo y sector económico. Este enfoque permitirá identificar patrones relevantes en el desarrollo de capacidades ambidiestras gerenciales y establecer relaciones entre dimensiones de exploración, explotación y competencias directivas.

8.8 Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrollará en cumplimiento de los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki, así como en las normativas nacionales vigentes en Colombia sobre investigaciones con participación de seres humanos. Se garantizará en todo momento el respeto por la autonomía, la dignidad y los derechos de los participantes.

En particular, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Se solicitará el consentimiento informado por escrito a todos los participantes, luego de brindarles información clara sobre los objetivos, propósitos académicos y alcances de la investigación.
- Se asegurará la confidencialidad y el anonimato de los datos mediante la asignación de códigos alfanuméricos, de modo que no sea posible identificar individualmente a los encuestados.
- Se garantizará la transparencia del proceso investigativo, informando a los participantes sobre quién conduce la investigación, cómo se utilizarán los datos y asegurando la ausencia de riesgos significativos derivados de su participación.

Estas acciones estarán orientadas a salvaguardar los principios de respeto, justicia y beneficencia, asegurando la integridad ética del estudio.

9. ANALISIS DE DATOS

En el presente estudio, se analizan las características de los gerentes de MIPYMES y sus capacidades ambidiestras en términos de exploración y explotación, y cómo estas se relacionan con el desempeño organizacional. Para ello, se han recopilado 28 respuestas válidas a través de un cuestionario estructurado que incluyó variables sociodemográficas, afirmaciones en escala tipo Likert, y preguntas sobre prácticas gerenciales asociadas con la ambidestreza empresarial.

El análisis descriptivo llevado a cabo ha permitido identificar patrones, tendencias y frecuencias relevantes dentro de la muestra. Esta metodología se alinea con investigaciones que enfatizan la importancia de la exploración y explotación en el marco de la ambidestreza organizativa, que se ha demostrado esencial para mejorar el desempeño de las organizaciones (Wang et al., 2024) , (Stettner & Lavie, 2013 , Heirati et al., 2017). Existen estudios que sugieren que los gerentes deben ser capaces de adoptar un marco cognitivo que les permita tomar decisiones equilibradas entre oportunidades de exploración y explotación, minimizando sesgos en la gestión (Chandrasekaran et al., 2011) , (Andriopoulos & Lewis, 2009). Esta capacidad de gestión en MIPYMES se conecta con la idea de que la ambidestreza organizacional no solo es necesaria, sino que su implementación adecuada puede beneficiar significativamente la competitividad y el rendimiento empresarial Pertusa-Ortega & Molina-Azorín (2018) y que su relación con el desempeño organizacional es claramente observable (Molina et al., 2015, Wei et al., 2013).

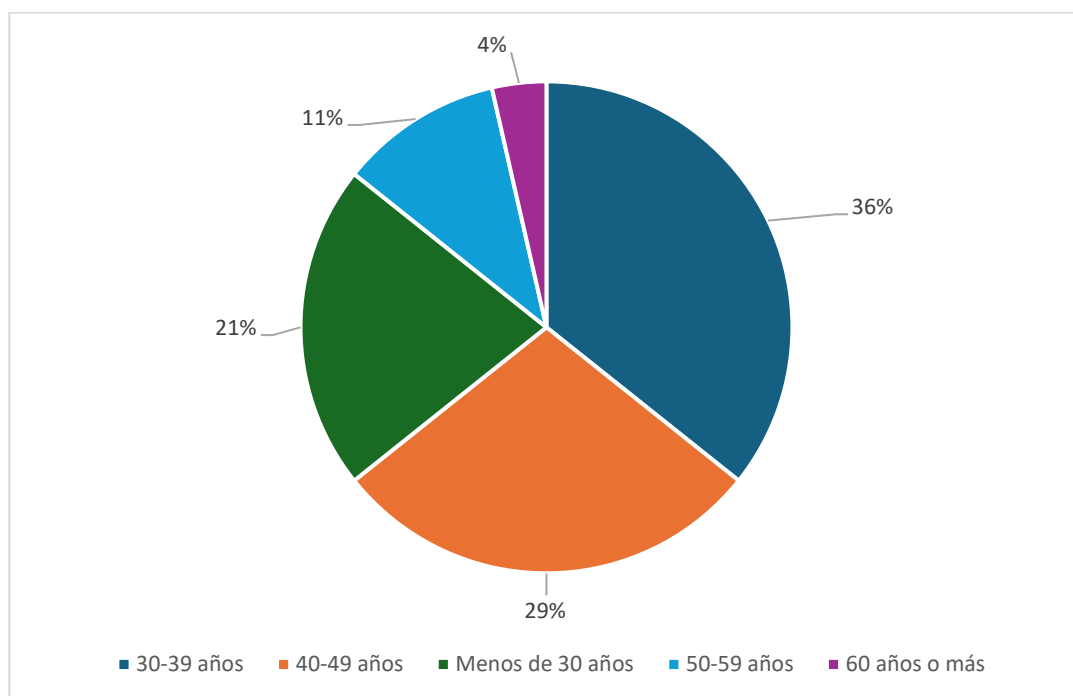
Los hallazgos del procesamiento de información presentan una correlación entre la ambidestreza organizacional y el desempeño. En particular, se han identificado factores que facilitan la ambidestreza, como la capacidad de los gerentes para reconocer la necesidad de equilibrios estratégicos entre la explotación de recursos existentes y la exploración de nuevas oportunidades (Marín-Idárraga et al., 2020) , Pertuz et al., 2019). Este equilibrio es crucial, dado que las MIPYMES operan en entornos dinámicos que requieren innovación constante y adaptabilidad (Hu et al., 2019).

El uso de herramientas como ChatGPT para la generación de los gráficos ASCII y Rows para el análisis y procesamiento de datos ha enriquecido el enfoque analítico del estudio. Estas plataformas favorecen la visualización de los patrones obtenidos, lo que

ayuda a una mejor interpretación de los resultados (Vrande et al., 2009, Chang & Hughes, 2012). Este enfoque no solo facilita la comprensión continua de las dimensiones estudiadas, sino que también proporciona una base sólida para futuras investigaciones sobre la ambidestreza organizacional y su impacto en el rendimiento de las MIPYMES.

La primera pregunta inicia con la sección de los datos demográficos y hace referencia a la edad de los gerentes de las empresas. La figura 1 muestra la distribución de los encuestados.

Figura 1. Edad de los encuestados



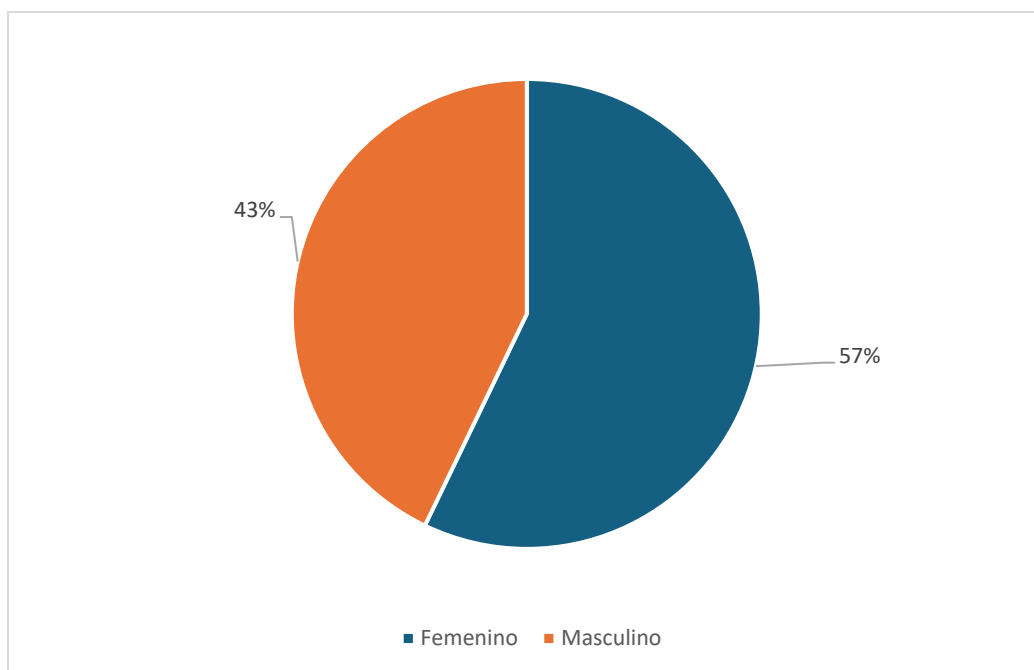
La distribución de los gerentes encuestados muestra una prevalencia significativa de participantes entre los 30 y 39 años (39.3%), seguidos por aquellos entre 40 y 49 años (28.6%). Esto evidencia que la mayoría de los gerentes de pymes en la muestra se encuentran en una etapa profesional intermedia, caracterizada por un balance entre experiencia laboral acumulada y alta capacidad de adaptación a cambios, un aspecto relevante para el estudio de capacidades ambidiestras.

Asimismo, un 21.4% corresponde a gerentes menores de 30 años, lo que indica la presencia de perfiles jóvenes en posiciones de liderazgo. Los grupos de mayor edad (50–

59 años y 60+), aunque menos representados (14.3%), aportan perspectivas de experiencia consolidada.

La segunda pregunta hace referencia a la identificación del género de los encuestados, en la figura 2, se muestra la distribución.

Figura 2. Distribución del género de los encuestados



La distribución por género, se observa que el 57.1% de los participantes se identifica como femenino, mientras que el 42.9% corresponde al género masculino. Esto evidencia una participación predominante de mujeres en cargos gerenciales dentro de las MIPYMES incluidas en el estudio.

La tercera pregunta indaga acerca del nivel educativo de los encuestados, la información recopilada se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Nivel Educativo de los encuestados

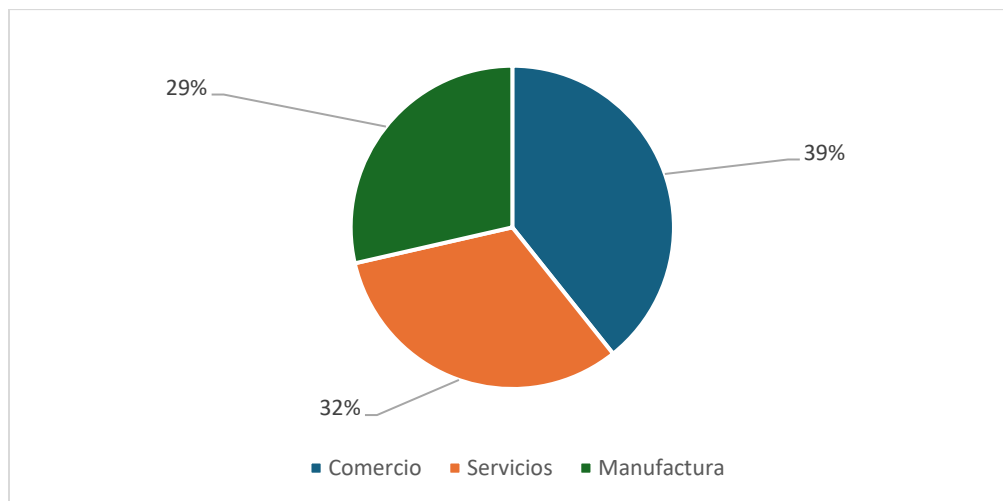
| Nivel educativo | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Postgrado | 11 | 39.3% |
| Profesional | 10 | 35.7% |

| | | |
|----------------------------|-----------|--------------|
| Técnico/Tecnológico | 3 | 10.7% |
| Secundaria completa | 4 | 14.3% |
| Total | 28 | 100% |

En cuanto al nivel educativo, los resultados muestran que el 39.3% de los participantes cuenta con estudios de postgrado (maestría o doctorado), mientras que el 35.7% posee formación profesional. Esto implica que tres de cada cuatro gerentes encuestados tienen un nivel educativo universitario o superior, lo cual sugiere una alta preparación académica en los roles directivos de las MIPYMES estudiadas. Un 10.7% reporta formación técnica o tecnológica y el 14.3% educación secundaria completa. Esta diversidad educativa permite identificar distintos perfiles de liderazgo dentro del sector, aunque la predominancia de niveles superiores podría favorecer una mayor capacidad para comprender, implementar y equilibrar prácticas de exploración y explotación en las organizaciones.

La cuarta pregunta implica categorizar el sector económica al cual pertenece la empresa.

Figura 3. Distribución de respuestas para Sector de la empresa

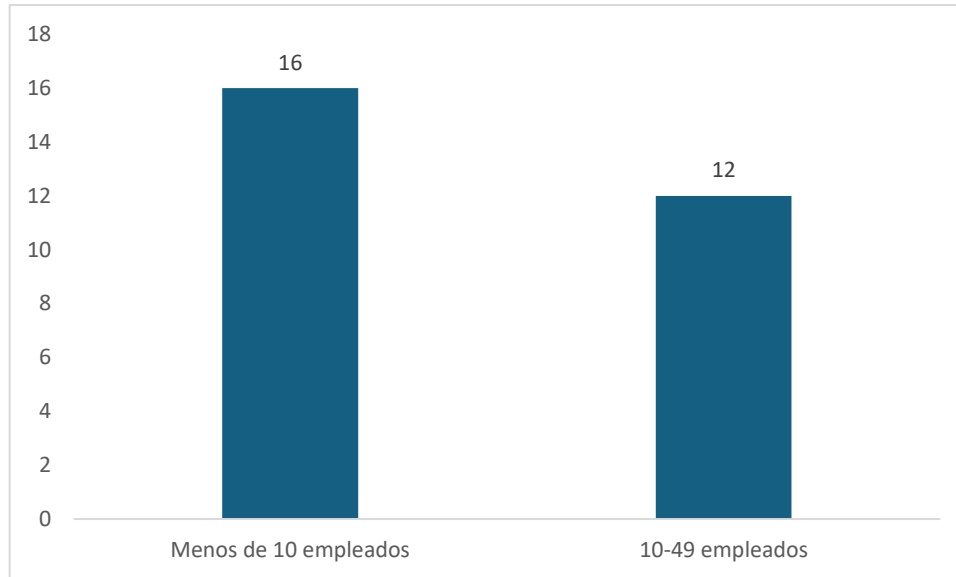


Respecto al sector económico al que pertenecen las MIPYMES encuestadas, se encontró que el 39% corresponde al sector de comercio, seguido del 32% para el sector de servicios. El 21.4% restante pertenece al sector manufacturero. Esta distribución coincide con la estructura empresarial predominante en Colombia, donde las MIPYMES

comerciales y de servicios representan la mayor parte del tejido productivo.

La pregunta 5, precisa acerca de la cantidad de empleados que la empresa emplea.

Figura 4. Distribución de respuestas para Tamaño de la empresa



se encontró que el 57.1% corresponde a microempresas con menos de 10 empleados, mientras que el 42.9% pertenece a pequeñas empresas que cuentan entre 10 y 49 colaboradores. Esta distribución es coherente con la caracterización nacional del sector MIPYME, donde predominan las unidades productivas de menor tamaño. La ausencia de medianas empresas en la muestra orienta el análisis hacia estructuras organizacionales más compactas, en las cuales los procesos de exploración, explotación y toma de decisiones tienden a concentrarse en niveles gerenciales reducidos. Estos rasgos pueden tener implicaciones importantes en el desarrollo y aplicación de capacidades ambidiestras dentro de este tipo de organizaciones.

La pregunta siete, evalúa la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, donde se indica una escala, el resultados de esta se encuentra en la tabla 3 y de forma visual se encuentra representado en la figura 5.

Tabla 3. Distribución de respuestas para búsqueda de nuevas oportunidades

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 5 | 16 | 57.1% |
| 4 | 10 | 35.7% |
| 3 | 1 | 3.6% |
| 1 | 1 | 3.6% |
| Total | 28 | 100% |

Figura 5. Gráfico tipo ASCII de distribución



Los resultados muestran que el 57.1% de los gerentes calificó con un 5 (máximo nivel de acuerdo) la afirmación “Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio”, mientras que el 35.7% otorgó una valoración de 4. Estos datos evidencian que el 92.8% de los encuestados percibe que su organización mantiene una orientación sólida hacia la exploración de nuevas oportunidades.

El análisis estadístico indica una media de 4.46, una mediana de 5 y una moda de 5, lo que sugiere un nivel consistentemente alto de exploración organizacional. La baja variabilidad entre las respuestas refleja que esta conducta es una característica ampliamente compartida entre las MIPYMES evaluadas.

En la misma sección de la pregunta siete también se evalúa, “Mi equipo y yo estamos constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos.” En la tabla de frecuencias y el gráfico ASCII se encuentran los resultados.

Tabla 4. Distribución de respuestas para aprendizaje continuo

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| 5 | 13 | 46.4% |
| 4 | 10 | 35.7% |

| | | |
|--------------|-----------|-------------|
| 3 | 4 | 14.3% |
| 2 | 1 | 3.6% |
| Total | 28 | 100% |

Figura 6. Gráfico tipo ASCII de distribución



Los resultados evidencian que la mayoría de los gerentes (46.4%) evaluó con la puntuación máxima (5) el aprendizaje continuo dentro de sus equipos, mientras que el 35.7% otorgó un valor de 4. En conjunto, el 82.1% de los participantes manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que en sus empresas existe una búsqueda activa de nuevos conocimientos y habilidades.

Siguiendo en la sección de las capacidades ambidiestras de la pregunta 7 se evalúa “Implementamos regularmente nuevas ideas y tecnologías en nuestra empresa.” El resultado a esta pregunta se encuentran en la tabla 5 y la figura 7.

Tabla 5. Distribución de respuestas para implementación de nuevas ideas

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 5 | 9 | 32.1% |
| 4 | 9 | 32.1% |
| 3 | 9 | 32.1% |
| 2 | 1 | 3.6% |
| Total | 28 | 100% |

Figura 7. Distribución de respuestas para implementación de nuevas ideas

Valor | Frecuencia | Gráfico

| | | | | |
|---|--|---|--|-----------|
| 2 | | 1 | | ■ |
| 3 | | 9 | | ■■■■■■■■■ |
| 4 | | 9 | | ■■■■■■■■■ |
| 5 | | 9 | | ■■■■■■■■■ |

Los resultados muestran una distribución equitativa entre las valoraciones 3, 4 y 5, cada una con un 32.1% de las respuestas. Esto indica que, aunque existe una tendencia general hacia niveles moderados y altos de implementación de nuevas ideas y tecnologías, la percepción entre los gerentes es heterogénea.

La media aproximada de 3.93 sugiere un nivel intermedio-alto de exploración tecnológica e innovadora en las MIPYMES analizadas. La baja frecuencia registrada en el valor 2 (3.6%) refleja que solo un pequeño grupo considera que la implementación de nuevas ideas ocurre con poca regularidad.

En la pregunta ocho, sección de la explotación de los recursos existentes se indaga por “Mi empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles” El resultado se encuentra en la tabla 6.

Tabla 6. Distribución de respuestas para optimización de recursos

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 5 | 16 | 57.1% |
| 4 | 7 | 25.0% |
| 3 | 2 | 7.1% |
| 2 | 3 | 10.7% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados a esta pregunta indican que El 57.1% de los gerentes calificó el ítem con un 5, indicando una fuerte percepción de eficiencia en la optimización de recursos. Sumando valores 4 y 5 (82.1%), se obtiene una tendencia clara hacia niveles altos de explotación organizacional. Los valores bajos (2 y 3) representan apenas el 17.8%, lo que significa que solo una minoría percibe debilidades en esta área. La media estimada es 4.28, lo cual refleja un nivel alto de eficiencia operativa. Este ítem evaluado muestra más

consenso que algunos de exploración, indicando que la mayoría de empresas fortalece sus procesos internos de manera consistente.

De la misma sección de la pregunta ocho, se examina por “Mantenemos procesos bien establecidos y eficientes.” La respuesta se encuentra en la tabla 7.

Tabla 7. *Distribución de respuestas para procesos bien establecidos y eficientes*

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 5 | 16 | 57.1% |
| 4 | 9 | 32.1% |
| 3 | 2 | 7.1% |
| 2 | 1 | 3.6% |
| Total | 28 | 100% |

El 57.1% de los participantes evaluó con 5 esta pregunta, indicando una fuerte percepción de contar con procesos internos bien estructurados y eficientes. El 32.1% asignó un 4, reforzando la tendencia hacia niveles muy altos de explotación organizacional. Solamente un 10.7% se ubicó entre valores 2 y 3, lo que indica una baja presencia de percepciones negativas. La media estimada se sitúa en 4.42, lo cual refuerza el predominio de eficiencia y claridad en los procesos internos. Este ítem muestra una concordancia muy alta dentro de la muestra, reflejando estabilidad operativa, orden interno y una estructura administrativa sólida.

De la misma sección 8, se evalúa “Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales”. Los resultados obtenidos se encuentran en la tabla 8.

Tabla 8. *Distribución de frecuencia para la evaluar la mejora continua*

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| 5 | 17 | 60.7% |
| 4 | 10 | 35.7% |
| 2 | 1 | 3.6% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados muestran que más del 60% de los gerentes encuestados indican una altísima implementación de la mejora continua en sus procesos, dando 5 como calificación a esta estrategia. De igual manera los que evalúan en 4 (35,7%) también muestran que esta estrategia es de un gran impacto para su organización.

La pregunta nueve, investiga ¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicas a la exploración de nuevas oportunidades frente a la explotación de recursos existentes? El resultado de esta se encuentra en la tabla 9.

Tabla 9. Distribución de respuestas para categoría de tiempo

| Categoría de tiempo dedicado a la exploración | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| 0–20% | 2 | 7.1% |
| 21–40% | 15 | 53.6% |
| 61–80% | 10 | 35.7% |
| 81–100% | 1 | 3.6% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados muestran que el 53.6% de los gerentes dedica entre 21% y 40% de su tiempo a actividades orientadas a la exploración de nuevas oportunidades, mientras que el 35.7% reporta dedicar entre 61% y 80%. Solo el 7.1% se ubica en el rango más bajo (0–20%), y un 3.6% indica dedicar más del 80% del tiempo a actividades exploratorias.

La sección 3 inicia la indagación acerca del desempeño organizacional con la pregunta 10, “¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del crecimiento de ingresos?” Los resultados se encuentran en la tabla 10.

Tabla 10. Distribución de respuestas para determinar el crecimiento de ingresos

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Incremento leve | 15 | 53.6% |
| Incremento significativo | 11 | 39.3% |
| Disminución leve | 2 | 7.1% |
| Total | 28 | 100% |

Se evidencia que el 53.6% de las empresas reportaron un incremento leve en sus ingresos durante el último año, mientras que el 39.3% manifestó haber experimentado un

incremento significativo. Solo un 7.1% indicó una disminución leve. En conjunto, estos datos muestran que el 92.9% de las MIPYMES participantes tuvieron un crecimiento en sus ingresos, lo que refleja un comportamiento financiero mayoritariamente positivo.

La pregunta 11, revisa “En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del rentabilidad?”. Los resultados se observan en la tabla 11.

Tabla 11. *Distribución de respuestas para determinar el crecimiento de rentabilidad*

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Incremento leve | 17 | 60.7% |
| Incremento significativo | 6 | 21.4% |
| Disminución leve | 3 | 10.7% |
| Sin cambios | 2 | 7.1% |
| Total | 28 | 100% |

Los hallazgos muestran que el 60.7% de los gerentes reportó un incremento leve en la rentabilidad de sus empresas durante el último año, mientras que el 21.4% indicó un incremento significativo. Solo el 10.7% manifestó haber experimentado una disminución leve y el 7.1% reportó que no hubo cambios. En conjunto, estos resultados evidencian que el 82.1% de las MIPYMES participantes presentan mejoras en su nivel de rentabilidad, lo que refleja un desempeño financiero estable y positivo.

La pregunta 12, evalúa “En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del participación del mercado?”. Los resultados se observan en la tabla 12.

Tabla 12. *Distribución de respuestas para determinar la participación del mercado*

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|-------------|
| Incremento leve | 16 | 57.1% |
| Incremento significativo | 6 | 21.4% |
| Sin cambios | 5 | 17.9% |
| Disminución leve | 2 | 7.1% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados muestran que el 57.1% de los gerentes reportó un incremento leve en la participación de mercado de sus empresas, mientras que el 21.4% indicó un incremento significativo. Por otro lado, el 17.9% manifestó que no hubo variaciones respecto al año anterior, y solo un 7.1% señaló una disminución leve. En conjunto, el 78.5% de las MIPYMES estudiadas presenta algún tipo de crecimiento en su participación de mercado, lo cual sugiere un fortalecimiento de su posicionamiento competitivo.

La pregunta 13 hace referencia a “¿qué factores han contribuido más significativamente al desempeño de tu empresa?”. En esta pregunta se seleccionan los 3 factores más relevantes para el encuestado. Los resultados se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. *Distribución de respuestas para los factores relevantes*

| Factor | Frecuencia | Porcentaje sobre 84 |
|-----------------------------------|-------------------|----------------------------|
| Eficiencia operativa | 23 | 27.4% |
| Calidad del equipo de trabajo | 22 | 26.2% |
| Innovación en productos/servicios | 18 | 21.4% |
| Adaptabilidad al mercado | 14 | 16.7% |
| Estrategias de marketing y ventas | 11 | 13.1% |

Los factores que los gerentes consideran más influyentes en el desempeño de sus empresas, los resultados muestran una clara predominancia de elementos internos. La eficiencia operativa (26%) y la calidad del equipo de trabajo (25%) fueron los factores más mencionados, indicando que las MIPYMES otorgan alta importancia a la optimización de procesos y al talento humano para alcanzar mejores resultados. La innovación en productos y servicios representó el 21% de las menciones, lo que evidencia que las capacidades exploratorias también desempeñan un papel relevante en la competitividad empresarial. Factores como la adaptabilidad al mercado (16%) y las estrategias de marketing y ventas (12%) fueron menos frecuentes, aunque continúan siendo componentes importantes del desempeño organizacional.

La pregunta 14 inicia la indagación de las habilidades ambidiestras y el impacto, lo realiza con la siguiente pregunta “¿cómo calificarías el impacto de tus capacidades ambidiestras (exploración y explotación) en el desempeño de tu empresa?”. Los resultados se indican en la tabla 14.

Tabla 14. Distribución de respuestas para la calificación de las capacidades ambidiestras

| Valor | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Muy alto | 5 | 17.9% |
| Alto | 9 | 32.1% |
| Moderado | 11 | 39.3% |
| Bajo | 3 | 10.7% |
| Muy bajo | 0 | 0% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados muestran que el 39.3% de los gerentes percibe un impacto moderado de sus capacidades ambidiestras sobre el desempeño organizacional, mientras que el 32.1% considera que dicho impacto es alto y el 17.9% lo califica como muy alto. Por otro lado, solo un 10.7% reporta un impacto bajo y ningún participante seleccionó la opción “muy bajo”. En conjunto, el 89.3% de las respuestas se concentran en los niveles moderado a muy alto, lo cual evidencia que la mayoría de los gerentes reconoce la influencia positiva que la combinación de exploración y explotación ejerce en el rendimiento empresarial.

Sección 4 indaga la evaluación de estrategias y adaptabilidad organizacional, inicia con la pregunta 15. ¿Con qué frecuencia implementas nuevas estrategias o procesos en tu empresa?.

Tabla 15. Distribución de respuestas para la calificación de las capacidades ambidiestras

| Frecuencia | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Mensualmente | 3 | 10.7% |
| Trimestralmente | 6 | 21.4% |
| Semestralmente | 11 | 39.3% |
| Anualmente | 6 | 21.4% |
| Raramente | 3 | 10.7% |
| Total | 28 | 100% |

Siguiendo con esta misma sección se plantea la pregunta 16 “¿Cuán importante consideras la innovación para el éxito a largo plazo de tu empresa?”. Los resultados se indican en la tabla 16.

Tabla 16. *Distribución de respuestas para la calificación de la importancia de la innovación*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Extremadamente importante | 8 | 28.6% |
| Muy importante | 17 | 60.7% |
| Moderadamente importante | 3 | 10.7% |
| Poco importante | 0 | 0% |
| Nada importante | 0 | 0% |
| Total | 28 | 100% |

Los datos muestran que el 60.7% de los gerentes considera que la innovación es “muy importante” para el éxito futuro de sus empresas, mientras que el 28.6% la califica como “extremadamente importante”. Solo el 10.7% la percibe como “moderadamente importante”, y ninguna respuesta se ubicó en las categorías de importancia baja o nula. Este patrón refleja una valoración ampliamente positiva del papel de la innovación en la sostenibilidad y competitividad empresarial.

En esta misma sección se plantea la pregunta 17.”¿Cuántas nuevas oportunidades de negocio has explorado activamente en el último año?”. Los resultados se indican en la tabla 17.

Tabla 17. *Distribución de respuestas para la exploración de oportunidades*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| 1–2 oportunidades | 16 | 57.1% |
| 3–5 oportunidades | 8 | 28.6% |
| 6–10 oportunidades | 4 | 14.3% |
| Ninguna | 0 | 0% |
| Más de 10 | 0 | 0% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados evidencian que el 57.1% de los gerentes ha explorado entre una y dos nuevas oportunidades de negocio durante el último año, mientras que un 28.6% reporta haber explorado entre tres y cinco. Solo un 14.3% indica haber explorado entre seis y diez oportunidades, y no se registraron valores en las categorías extremas de ninguna o más de diez oportunidades.

Continuando con las indagaciones de la sección 4, se plantea la pregunta 18 “¿Qué tan efectivas consideras las medidas actuales de optimización de recursos en tu empresa?”. El resultado se muestra en la tabla 18.

***Tabla 18.** Distribución de respuestas para la evaluación de las medidas actuales de optimización de recursos.*

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy efectivas | 13 | 46.4% |
| Moderadamente efectivas | 11 | 39.3% |
| Poco efectivas | 2 | 7.1% |
| Extremadamente efectivas | 1 | 3.6% |
| Nada efectivas | 0 | 0% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados manifiestan que el 46.4% de los gerentes percibe que las medidas de optimización de recursos implementadas en sus empresas son muy efectivas, mientras que un 39.3% las considera moderadamente efectivas. Únicamente el 7.1% las califica como poco efectivas y un 3.6% señala que son extremadamente efectivas. No se registraron respuestas en la categoría “nada efectivas”. En conjunto, más del 85% de los participantes manifiesta una valoración positiva frente a las prácticas de optimización, lo que evidencia una marcada fortaleza en la dimensión de explotación organizacional

La última pregunta de la sección plantea la pregunta 19, “¿Cómo evaluarías la capacidad de tu empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado?”. Los resultados se encuentran en la tabla 19.

Tabla 19. Distribución de respuestas para la evaluación de la capacidad a adaptarse al cambio

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy alta | 6 | 21.4% |
| Alta | 10 | 35.7% |
| Moderada | 12 | 42.9% |
| Baja | 0 | 0% |
| Muy baja | 0 | 0% |
| Total | 28 | 100% |

Los resultados indican que la mayoría de los gerentes perciben que sus empresas poseen una capacidad de adaptación sólida. El 42.9% califica dicha capacidad como moderada, mientras que el 35.7% la considera alta y el 21.4% muy alta. No se registraron respuestas en las categorías de baja o muy baja adaptación.

10. ANALISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigido a gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Cartagena, Colombia. El análisis se estructura en función de los objetivos específicos de la investigación, los cuales se convierten en ejes de discusión, permitiendo contrastar los hallazgos empíricos con los planteamientos teóricos abordados en el marco de referencia. De esta manera, se busca identificar el nivel de desarrollo de las capacidades ambidiestras, así como su relación con el desempeño organizacional y la adaptabilidad estratégica de las empresas analizadas.

10.1 Establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial

El primer objetivo específico de la investigación se centró en establecer un inventario y tipologías de las capacidades de ambidestreza gerencial en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cartagena. Este inventario se construyó a partir de la identificación y categorización de las capacidades clave asociadas a las dimensiones de exploración y explotación. Los resultados obtenidos en la investigación permiten obtener

una visión detallada de cómo estas capacidades se manifiestan en la práctica gerencial y cómo impactan el desempeño organizacional.

El diagnóstico del estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Cartagena refleja no solo el estado de explotación y exploración de estas organizaciones, sino también implicaciones significativas para su crecimiento y sostenibilidad. La organización ambidextra es esencial para que las MIPYMES optimicen recursos existentes y desarrollen nuevas oportunidades vitales para su competitividad a largo plazo (Soto-Acosta et al., 2018; , Raisch & Birkinshaw, 2008). En este contexto, el uso de herramientas como encuestas estructuradas ha permitido obtener una visión clara sobre cómo los gerentes balancean las actividades de exploración y explotación en su día a día.

Los datos analizados mostraron que más del 80 % de los gerentes de MIPYMES en Cartagena están fuertemente orientados hacia la explotación. Esta tendencia puede relacionarse con la literatura que destaca cómo las capacidades tecnológicas son un impulsor significativo de la ambidestreza innovadora, sugiriendo que los gerentes se enfocan en maximizar el valor de las operaciones existentes y mejorar continuamente sus eficiencias (Soto-Acosta et al., 2018; , Raisch & Birkinshaw, 2008). El hallazgo de que más de 16 gerentes se consideran "muy efectivos" en la optimización de recursos resalta esta fortaleza y sugiere una sólida base sobre la cual las empresas pueden construir (Wenke et al., 2021).

Sin embargo, el diagnóstico también revela limitaciones en la exploración de nuevas oportunidades, a pesar de que los gerentes reconocen su importancia. Este hallazgo subraya un desafío común en las MIPYMES, donde a menudo se priorizan las actividades operativas en detrimento de la innovación disruptiva, un fenómeno documentado por estudios que enfatizan la dificultad de equilibrar estos dos enfoques en organizaciones más pequeñas (Albuquerque et al., 2014; & Shafique et al., 2020). La evolución menos pronunciada hacia la exploración podría reflejar una respuesta a un entorno comercial que favorece prácticas incrementales sobre innovaciones más transformadoras, evidenciando la necesidad crítica de desarrollar capacidades que permitan a las MIPYMES adoptar tecnologías emergentes y gestionar cambios significativos (Dash et al., 2023 & Su et al., 2022).

Es crucial notar que el diagnóstico no solo cubre la capacidad de los gerentes en términos de exploración y explotación, sino que también conecta estos aspectos con el desempeño organizacional. En este sentido, el desempeño organizacional ha mostrado mejoras significativas en aquellas empresas que han logrado un equilibrio adecuado entre exploración y explotación. Aproximadamente el 65 % de los gerentes indicaron que la innovación y la mejora continua son factores clave en la competitividad de sus empresas, corroborando así la premisa de que las prácticas ambidextras tienen un impacto directo en los resultados comerciales y la rentabilidad (Lubatkin et al., 2006; , Raisch et al., 2009).

El estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes de MIPYMES en Cartagena se caracteriza por un enfoque sólido hacia la explotación, mientras que la exploración requiere atención y desarrollo mayor. Este diagnóstico no solo expone la situación presente, sino que sienta las bases necesarias para el diseño de intervenciones formativas que apunten a enriquecer esa capacidad exploratoria, lo cual es esencial para el crecimiento sostenible y el rendimiento organizacional en el mundo competitivo actual.

10.2 Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Cartagena

El segundo objetivo específico de la investigación consistió en diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cartagena. Este diagnóstico se llevó a cabo utilizando los resultados obtenidos a través de la encuesta, los cuales permitieron obtener una visión clara sobre cómo los gerentes balancean las actividades de exploración y explotación, dos dimensiones clave en la ambidestreza organizacional.

El objetivo de diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Cartagena revela importantes hallazgos sobre su desempeño en términos de explotación y exploración. De acuerdo con los datos obtenidos, un 80 % de los gerentes muestra una fuerte capacidad para optimizar recursos y mejorar la eficiencia de sus operaciones. Este enfoque en la explotación se alinea con la literatura que resalta cómo las capacidades de recursos actuales permiten a las empresas sostenerse y competir en el mercado (Cataluña et al. 2016 & Armijo y Barcia-Zambrano, 2021). Tal optimización es fundamental para la

sostenibilidad a corto plazo, especialmente en un entorno donde las MIPYMES enfrentan desafíos constantes en términos de recursos y competitividad (Murrell-Blanco et al., 2022).

Sin embargo, se observa que la dimensión de exploración no se ha desarrollado con la misma intensidad. La dedicación de un 21 % a 40 % del tiempo de los gerentes para buscar nuevas oportunidades puede indicar un reconocimiento de la necesidad de innovación, pero también destaca una tendencia a priorizar las actividades operativas sobre las innovadoras (Aroca et al., 2018). Este fenómeno es común en MIPYMES, donde el enfoque en ajustes incrementales a menudo limita la capacidad de las organizaciones para adoptar cambios disruptivos que son esenciales para la innovación completa y la adaptabilidad a largo plazo (Kato-Vidal, 2019).

Es de resaltar que, a pesar de la orientación hacia la explotación, los gerentes enfrentan retos para gestionar tecnologías emergentes y cambios significativos en sus modelos de negocio. Esto sugiere que la cultura organizacional y los procesos enfocados en la innovación son esenciales, como han destacado diversos estudios que abordan la capacidad de innovación como un facilitador crítico para el crecimiento en MIPYMES (Fernández-Jardón, 2012). La ambidestreza organizacional requiere un equilibrio entre la explotación y la exploración para generar innovación efectiva, lo cual refleja en el desempeño organizacional que ha mejorado donde este equilibrio se ha logrado (Love & Roper, 2015).

En cuanto al desempeño organizacional, el análisis indica que las empresas que han alcanzado un mejor equilibrio entre las dimensiones de exploración y explotación han visto mejoras tangibles en ingresos y rentabilidad. Este hallazgo se corrobora en la literatura reciente que establece que la innovación es crucial para la competitividad de las empresas; el 65 % de los gerentes encuestados identificó la innovación como un factor clave para el crecimiento y éxito (Cedeño et al., 2022). Esto refuerza la noción de que la ambidestreza tiene un impacto directo en los resultados organizacionales y subraya la necesidad de desarrollar estrategias que fortalezcan tanto la exploración como la explotación, facilitando así un crecimiento sostenible (Martínez-Vargas et al., 2022).

El diagnóstico indica que aunque los gerentes de MIPYMES en Cartagena presentan fortalezas significativas en la explotación de recursos, hay áreas críticas de

oportunidad para mejorar la exploración de nuevas oportunidades de negocio. Este diagnóstico establece una base esencial para diseñar programas de capacitación que ayuden a los gerentes a lograr un mejor equilibrio entre exploración y explotación, impulsando así el desempeño organizacional y el crecimiento sostenible a largo plazo de sus empresas.

10.3 Proponer estrategias de capacitación gerencial encaminadas al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Cartagena

El tercer objetivo específico de la investigación, orientado a proponer estrategias de capacitación gerencial para fortalecer la capacidad ambidiestra de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Cartagena, se fundamenta en los hallazgos que muestran tanto fortalezas como áreas de mejora en el equilibrio entre las capacidades de exploración y explotación.

El análisis sociodemográfico revela que la mayoría de los gerentes tiene entre 30 y 49 años, lo que es indicativo de una etapa en la que se combinan experiencia laboral y una buena disposición para el aprendizaje. Este hecho es crucial, ya que una mayor capacitación gerencial puede potenciar significativamente las competencias de innovación y adaptabilidad necesarias para la ambidestreza (Durst & Eðvarðsson, 2012). Además, el predominio de gerentes con formación profesional y de posgrado proporciona una base sólida para implementar programas de capacitación que fomenten habilidades avanzadas en la gestión de la innovación y la exploración estratégica (Álvarez-Meaza et al., 2014).

Los datos destacan que más del 90 % de los gerentes exhiben altas capacidades en optimización y eficiencia operativa, lo cual es un punto de partida positivo para el desarrollo de la ambidestreza organizacional (Torres & González, 2011). Sin embargo, este enfoque en la explotación puede llevar a la complacencia y limitar la propensión a innovar. Por lo tanto, es vital incorporar una estrategia de capacitación que desarrolle competencias en gestión de la innovación y exploración estratégica (Guillany et al., 2024). Se sugiere que programas orientados al análisis del entorno, identificación de oportunidades, pensamiento de diseño, y gestión de proyectos innovadores permitirían a los gerentes estructurar procesos de exploración más robustos.

Asimismo, el fortalecimiento del liderazgo es fundamental; los resultados indican que factores como la calidad del equipo de trabajo y la eficiencia operativa son vistos como esenciales para el desempeño. Una capacitación que enfoque en liderazgo ambidiestro permitirá a los gerentes equilibrar eficientemente el control operativo con la promoción de la creatividad y la innovación, lo que es clave para crear una cultura organizacional dinámica y adaptable (Desouza & Awazu, 2006).

Con más del 70 % de los gerentes evaluando positivamente la capacidad de sus empresas para adaptarse a cambios repentinos en el mercado, esto sugiere que hay un terreno fértil para implementar estrategias en gestión del cambio y toma de decisiones. Capacitar a los gerentes en estos aspectos podría potenciar la resiliencia organizacional en contextos de alta incertidumbre, una competencia reconocida como esencial para la sostenibilidad (Pereira-Rama et al., 2013).

La capacitación en transformación digital es crucial, dado que, a pesar de la actitud positiva hacia la adopción de nuevas tecnologías, la ejecución real es variable. La formación en herramientas digitales y análisis de datos puede ser un facilitador importante en la mejora tanto de las capacidades de explotación como de exploración. La tecnología, convertida en un habilitador de ambidestreza organizacional, puede hacer que las empresas sean más competitivas en un entorno cambiante (Dolz et al., 2015).

Las estrategias de capacitación propuestas se derivan directa y racionalmente de los resultados analizados, adaptándose a las realidades de los gerentes y las MIPYMES de Cartagena. La implementación de estas estrategias no solo busca mejorar el equilibrio entre exploración y explotación, sino también optimizar el desempeño organizacional y fomentar la sostenibilidad en el entorno empresarial.

11. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente investigación, que tuvo como objetivo analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Cartagena, se fundamentan en una evaluación detallada del estado actual de dichas capacidades y la identificación de estrategias para su mejora. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que los gerentes de las MIPYMES estudiadas exhiben capacidades ambidiestras relevantes, aunque presentan variaciones

significativas en los niveles de desarrollo entre las dimensiones de exploración y explotación.

Con relación al primer objetivo específico, que consistía en establecer un inventario de las tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial, se identifica la existencia de dos tipologías claramente diferenciadas. En primer lugar, se destaca una tipología orientada hacia la explotación, caracterizada por una eficiente optimización de los recursos disponibles, la estandarización de procesos y un enfoque continuo en la mejora de las operaciones. En segundo lugar, se observa una tipología orientada hacia la exploración, que abarca la búsqueda activa de nuevas oportunidades comerciales, la innovación incremental y la implementación de nuevas ideas y tecnologías. Sin embargo, esta segunda tipología presenta un desarrollo menos sistemático y formalizado en comparación con las capacidades explotadoras, lo que plantea preguntas sobre el equilibrio entre ambas.

Respecto al segundo objetivo específico, que se centró en diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes, los datos permitieron concluir que, aunque las capacidades de explotación están ampliamente consolidadas, las de exploración muestran un desarrollo moderado. La mayoría de los gerentes manifiesta un fuerte compromiso con la eficiencia operativa y el control de los procesos internos, evidenciado en las valoraciones positivas respecto a la optimización de recursos y la mejora continua. Sin embargo, a pesar de la percepción favorable hacia la innovación y el cambio, la exploración de nuevas oportunidades parece relegarse a un segundo plano frente a las exigencias operativas, lo que sugiere un desbalance que puede limitar la efectividad ambidiestra en algunas situaciones.

En lo que respecta al tercer objetivo específico, orientado a proponer estrategias de capacitación gerencial para el fortalecimiento de la capacidad ambidiestra, se concluye que existe una necesidad evidente de diseñar procesos formativos que faciliten la equilibración de las capacidades de exploración y explotación. Los resultados evidencian un perfil sociodemográfico favorable entre los gerentes —en términos de edad y nivel educativo— que facilitaría su participación en programas de capacitación que promuevan la innovación estratégica, el liderazgo ambidiestro, la gestión del cambio y la transformación digital. La implementación de estas estrategias puede potenciar las capacidades exploratorias sin comprometer las fortalezas operativas existentes.

En términos generales, en respuesta a la pregunta de investigación inicial, se concluye que los gerentes de MIPYMES en Cartagena poseen capacidades de ambidestreza gerencial que se manifiestan predominantemente en una sólida orientación hacia la explotación de recursos, mientras que las prácticas de exploración están menos desarrolladas y se dirigen a la innovación y la adaptación al mercado. Adicionalmente, aunque estas capacidades coexisten, su equilibrio no siempre es óptimo, lo que indica una necesidad de fortalecer la ambidestreza como una competencia estratégica integral.

Sin embargo, es fundamental considerar ciertas limitaciones inherentes al estudio. En primer lugar, el tamaño de la muestra, junto con su naturaleza no probabilística, restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos empresariales. Además, el uso de un instrumento de autopercepción podría introducir sesgos de respuesta, dado que la subjetividad de los participantes puede influir en la valoración de su desempeño gerencial. Estas limitaciones abren la puerta a futuras investigaciones que contemplen muestras más amplias y enfoques metodológicos mixtos, así como el uso de técnicas complementarias como entrevistas en profundidad o estudios de caso. Tales enfoques podrían enriquecer la comprensión del fenómeno de la ambidestreza gerencial y validar los resultados obtenidos en este estudio.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación ofrecen información valiosa para la toma de decisiones en el diseño de programas de capacitación y fortalecimiento gerencial, enfocados en el desarrollo de la ambidestreza organizacional en las MIPYMES. Las conclusiones sugieren la necesidad de fomentar estrategias que logren un equilibrio entre la eficiencia operativa y la innovación, así como la exploración estratégica. Esta equilibración puede tener un impacto positivo tanto en las prácticas profesionales como en la formulación de políticas de apoyo empresarial. A este respecto, futuras líneas de investigación podrían profundizar en la relación entre la ambidestreza gerencial y variables asociadas, tales como el desempeño financiero, la transformación digital y la sostenibilidad empresarial, ampliando así el alcance del análisis hacia diferentes regiones y sectores económicos.

Los hallazgos de esta investigación tienen consideraciones prácticas que pueden informar decisiones en el diseño de programas de capacitación orientados al desarrollo de la ambidestreza organizacional en las MIPYMES. La integración de la innovación y la optimización de procesos emerge como un eje fundamental, lo que resalta la necesidad

de promover estrategias que equilibren eficiencia operativa con prácticas innovadoras. Al considerar este contexto, se abre un espacio significativo para futuras investigaciones que profundicen en cómo la ambidestreza puede influir en el rendimiento empresarial y la competitividad, especialmente en sectores como el de la construcción, donde la innovación y la adaptabilidad son claves.

Esta investigación ha aportado no solo a la comprensión de la ambidestreza gerencial, sino también a la formación de un conjunto de habilidades aplicables en la práctica profesional. Se sugiere que futuras indagaciones deberían explorar más a fondo la interacción entre innovación, gestión del talento y competitividad en diferentes sectores, así como el impacto de las dinámicas organizacionales en el desarrollo de capacidades ambidiestras. Este enfoque ampliaría el conocimiento en el campo y fomentaría una comprensión más integral de la relación entre la gestión y la innovación en las empresas contemporáneas.

12. REFERENCIAS

Aguirre, N. S. (2022). Geedip: Metodología de evaluación de los modelos teóricos de gestión con miras a la reconstrucción prospectiva. *Revista Científica Ecociencia*, 9(1), 1–29. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.91.577>

Albuquerque, I., Cunha, R., Martins, L., & Sá, A. (2014). *Primary health care services: workplace spirituality and organizational performance*. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 59-82. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2012-0186>

Álvarez-Meaza, I., Carrasco, E., & Elguezabal, I. (2014). *Web 2.0 as a key tool for sharing knowledge in Basque Country SMEs*. *Dirección Y Organización*, (53), 58-64. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i53.453>

Andrade, G. J. S., Ayala, L. R. A., Pozo, V. E. V., & Andrade, D. A. S. (2024). Claves para la eficiencia en la administración pública: Un enfoque en los principios de jerarquía, transparencia y buena fe. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4023>

Andriopoulos, C. and Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

Arévalo-Ipanaqué, J. M. (2017). Evolución de habilidades sociales en internos de enfermería de una universidad privada de lima. *Revista Ciencia Y Arte De Enfermería*, 2(1), 19-26. <https://doi.org/10.24314/rcae.2017.v2n1.05>

Armijo, F. and Barcia-Zambrano, I. (2021). *Efecto económico de la innovación en las PYMES del Ecuador*. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 61-73. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/21>

Aroca, T., Pertuz, V., Pérez, A., & Marquez, J. (2018). *Cultura Innovadora en Empresas Contratistas de las Minas de Explotación de Carbón en Colombia*. *Información Tecnológica*, 29(5), 267-278. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000500267>

Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough?*.

National Centre for Research Methods, University of Southampton.

Barros, H. B. S. and Abreu, J. J. B. D. (2023). Vuca environment innovation and leadership capabilities of tourism service companies in the department of la guajira. *Salud, Ciencia Y Tecnología - Serie De Conferencias*, 2, 588. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023588>

Bocquet, R., & Mothe, C. (2015). Can a governance structure foster cluster ambidexterity through knowledge management? An empirical study of two French SME clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 329–343. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.53>

Burbano, L. V., Begoña-Lloria, M., & Andres-Hernández, H. (2023). Cultura organizativa y la ambidestreza. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(S1), 6–13. <https://doi.org/10.33975/riuq.vol35ns1.819>

Castellanos, A. R., & San-Martín-Albizuri, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: Algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), 1–17. <https://doi.org/10.22579/23463910.219>

Carreras, A. B. L., Blanco, J. E. E., & Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>

Carreras, A. B. L., Arroyo, J. C., & Blanco, J. E. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las pymes. *Contaduría Y Administración*, 63(3), 41. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Cataluña, F., García, A., & Arenas-Gaitán, J. (2016). *¿Influye la personalidad de los directivos de Pymes en los resultados exportadores?*. *Revista De Administração De Empresas*, 56(1), 43-54. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160105>

Chahuara, L. M. E. (2024). Administración de personal como clave para la mejora de la gestión empresarial en las municipalidades peruanas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 11456–11485. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14537

Chan, C. M. L., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2018). Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. *Information Systems Journal*, 29(2), 436–455. <https://doi.org/10.1111/isj.12215>

Chang, Y. and Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.08.003>

Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2011). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations*. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 134-151. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.002>

Claver-Cortés, E., García, M. Ú., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & Lillo, F. G. (2017). La ambidestreza organizativa y su efecto en el rendimiento del sector hotelero: El papel del capital humano y la cultura organizativa. *ICE, Revista de Economía*, (894). <https://doi.org/10.32796/ice.2017.894.1900>

Cedeño, F., Pérez, M., & Arévalo, A. (2022). *Informalidad financiera en tiempos de Covid-19 y la economía en familias de estudiantes de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo*. *Latam Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 3(2), 1325-1338. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.187>

Confecámaras. (2024). *Dinámica de creación de empresas en Colombia: Primer semestre de 2024*. Vicepresidencia de Competitividad y Cooperación. <https://www.confecamaras.org.co>

Contreras, D. E. Á. and Lyons, K. A. J. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las mipymes en Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>

Dash, I., Gupta, J., & Meher, J. (2023). *Deciphering HR challenges for organizational ambidexterity: a study on energy sector in India.* International Journal of Organizational Analysis, 32(7), 1204-1220. <https://doi.org/10.1108/ijoa-11-2022-3481>

Desouza, K. and Awazu, Y. (2006). *Knowledge management at SMEs: five peculiarities.* Journal of Knowledge Management, 10(1), 32-43. <https://doi.org/10.1108/13673270610650085>

Dextre, D. N. E., Calle, E. A. C., & Huamantumba, E. J. S. (2020). Capacidad organizacional y participación de mercado de las micros y pequeñas empresas ferreteras de Tarapoto. *Tzhoecoen*, 12(4), 390–398. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1390>

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method.* John Wiley & Sons.

Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., & Dasí, A. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las PYMES. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 161-175. Universitat de València. <https://doi.org/10.14483/01215051.952>

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2015). *Empresa Familiar, Equipos Directivos, Diversidad y Ambidiestra en las Pymes.* Revista De Administração De Empresas, 55(6), 673-687. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020150606>

Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2019). *Improving the likelihood of sme survival during financial and economic crises: the importance of tmts and family ownership for ambidexterity.* BRQ Business Research Quarterly, 22(2), 119-136. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.09.004>

Durst, S. and Eðvarðsson, I. (2012). *Knowledge management in SMEs: a literature review.* Journal of Knowledge Management, 16(6), 879-903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>

Echeverri, A., Lozada, N., & Arias, J. (2018). Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional. *Información Tecnológica*, 29(1), 71–82. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000100071>

Escobar, A. I. J., Iza López, K. J., & Gavilema Vistín, O. A. (2018). Estudio de factores que promueven el éxito en MIPYMES del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(6), 1-20. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.56.130>.

Fernández-Jardón, C. (2012). *Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales*. *Revista De Administração Da Ufsm*, 5, 749-765. <https://doi.org/10.5902/198346597698>

Foddy, W. (1994). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires: Theory and Practice in Social Research*. Cambridge University Press.

Gil, C. H., Días, M. S. H., Castañeda, S. J. G., Gómez, J. C. C., Barreto, J. C. O., Ramírez, Y. A. L., ... & García, A. G. (2022). *Desafíos y tendencias para la perdurabilidad de las organizaciones en escenarios de incertidumbre*. <https://doi.org/10.22490/9789586518352>

González, S. (2022). La teoría organizacional en la administración pública: ¿Una ciencia administrativa, ciencia organizacional o ciencia política? *Espacios Públicos*, 23(58). <https://doi.org/10.36677/espaciospublicos.v23i58.19933>

González-Díaz, R. R., & Becerra, L. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 570-608. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.100>

Guisao, S., Rincón, L., & Pérez, J. E. A. (2018). Capacidad de tecnologías de información y desempeño organizacional: Efecto mediador de la capacidad de absorción. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 37–65. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.30-55.ctido>

Guiliany, G., Marcano, P., & Daza, A. (2024). *Habilidades gerenciales como ventaja competitiva para la sustentabilidad en pequeñas y medianas empresas de manufactura textil*. RCS. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41655>

Heirati, N., O’Cass, A., & Sok, P. (2017). Identifying the resource conditions that maximize the relationship between ambidexterity and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1038-1050. <https://doi.org/10.1108/jbim-08-2016-0191>

Hu, H., Wang, Q., & Ji-xiang, C. (2019). Why do some smes explore more while others exploit further? evidence from chinese smes. *Chinese Management Studies*, 13(2), 379-396. <https://doi.org/10.1108/cms-12-2017-0358>

Jiménez, I. E. T., Panta, K. A. P., Hernández, J. A. E., & Palma, C. M. C. (2024). *Gestión del talento humano en las pymes. Religación*, 9(41), e2401201. <https://doi.org/10.46652/rqn.v9i41.1201>

Kato-Vidal, E. L. (2019). *Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. Estudios Gerenciales*, 35(150), 38-46. Universidad Icesi.

Khan, Z., Lew, Y. K., & Marinova, S. T. (2019). *Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. International Business Review*, 28(3), 499–512. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.007>

Lee, P. (2018). *Licencia para arriesgar: Un marco teórico para la asignación de riesgos en alianzas público-privadas basada en la economía de costos de transacción. Economía y Negocios*, 9(2), 53–64. <https://doi.org/10.29019/eyn.v9i2.498>

Love, J. and Roper, S. (2015). *SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 33(1), 28-48. <https://doi.org/10.1177/0266242614550190>
<https://doi.org/10.1177/0149206306290712>

Lubatkin, M., Şimşek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>

Marín-Idárraga, D. A., González, J. M. H., & Cabello-Medina, C. (2020). Factors affecting the effect of exploitation and exploration on performance: a meta-analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(4), 312-336. <https://doi.org/10.1177/2340944420972707>

Marín, Y. O. G., Canós, L., & Hernández, D. F. (2021). Habilidades directivas en función de la comunicación, regulación de emociones y delegación. *Proceedings INNODOCT/21*.

International Conference on Innovation, Documentation and Education, 1-9.
<https://doi.org/10.4995/inn2021.2021.13487>

Martínez, B. A. (2024). Análisis bibliométrico de la investigación científica sobre capacidades dinámicas para la innovación en las organizaciones. *Revista Andina De Investigaciones en Ciencias Económicas Y Empresariales*, 1(1), 35-60.
<https://doi.org/10.69633/126kgv62>

Martínez-Vargas, A., Hernández, M., & Cerón, O. (2022). *Evaluación de las decisiones financieras operacionales que generan flujo de caja en las MIPYMES*. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 34, 60-82.
<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5524>

Mathias, B. D., McKenny, A. F., & Crook, T. R. (2018). Managing the tensions between exploration and exploitation: The role of time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 316–334. <https://doi.org/10.1002/sej.1287>

Mendoza, J. (2019). Emprendimiento empresarial y crecimiento económico en Perú. *Estudios Gerenciales*, 429–439. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3331>

Mendoza, S. J. T. and Rodríguez, Y. T. (2023). Competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes, red de salud chachapoyas, 2020. *Revista Científica Pakamuros*, 9(4). <https://doi.org/10.37787/rqghsp31>

Miranda-Torrez, J. (2021). Modelo multidimensional de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1342–1359.
<https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-004>

Molina, M. Á. S., Espallardo, M. H., & Orejuela, A. R. (2015). Ambidestreza organizacional y desempeño: El papel de las relaciones inter-organizacionales. *Informador Técnico*, 79(1), 74–92. <https://doi.org/10.23850/22565035.138>

Molina, M. Á. S., Orejuela, A. R., & Espallardo, M. H. (2022). *Ambidestreza organizacional en relaciones interorganizacionales*. <https://doi.org/10.25100/peu.664>

Molina-Muñoz, E. D. (2022). Una visión de la innovación y el emprendimiento como motor de crecimiento económico en Colombia. *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 53–65. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.103>

Muñoz-Pinzón, D. S., Valencia-Rivero, K. T., Caviativa, Y. P., & Castillo-Bustos, J. S. (2024). Estado actual de la adopción de la industria 4.0 en pymes colombianas: Desafíos y oportunidades. *Revista Politécnica*, 20(39), 99–118. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v20n39a7>

Murrell-Blanco, M., Mora-Cruz, A., & Gómez, A. (2022). *Factores determinantes del crecimiento empresarial en MIPYMES afectadas por el COVID-19*. *Revista Tecnología en Marcha*. <https://doi.org/10.18845/tm.v35i5.6050>

Nardi, P. M. (2018). *Doing Survey Research: A Guide for Researchers and Practitioners*. Routledge.

Noriega Niño de Guzmán, C. A., & Farfán Pimentel, J. F. (2025). El desarrollo organizacional en las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs): una revisión sistemática. *Revista Impulso*, 5(9), 1-14. <http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.74>

Ocaña, G. N. A., Marruffo, M. E. C., Soto, K. V. G., Zúñiga, H. F. D., & Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). Habilidades sociales y el clima escolar en una institución educativa pública de lima. *Horizontes. Revista De Investigación en Ciencias De La Educación*, 6(26), 1941-1950. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i26.463>

OpenAI. (2025). ChatGPT (versión gpt-5.1) [Modelo de lenguaje de IA]. <https://chat.openai.com/>

Pereira-Rama, A., Agudo-Peregrina, Á., & Chaparro-Peláez, J. (2013). *The adequacy of an inter-organizational information system model for domotics service innovation in the building sector*. *Dirección Y Organización*, (51), 63-73. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i50.432>

Pertusa-Ortega, E. M. and Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 84-98. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.001>

Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez-Luzardo, M., & Molina, A. (2019). Aprendizaje organizacional: Análisis de la exploración y explotación de conocimiento en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 30(3), 59–66. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000300059>

Pinzón, B. H. D., V., M. T. R., & Moreno, J. C. E. (2019). Modelo de capacidad en tecnologías de información en mipymes colombianas. *Innovar*, 29(74), 45-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82094>

Quintero, S., Garzón, W. A. O., & Escobar, J. F. (2022). Medición y evaluación de las capacidades de innovación tecnológica: Una revisión crítica de la literatura. *Revista CEA*, 8(18), e2499. <https://doi.org/10.22430/24223182.2499>

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

Rows. (2025). Rows AI [Herramienta de análisis basada en inteligencia artificial]. <https://rows.com/>

Rubiano, M. E. M., Orozco, Y. V. D., & Riaga, M. C. O. (2019). Modelo metodológico para el fortalecimiento de capacidades dinámicas de innovación en mipymes. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (86), 13-33. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2286>

Salazar, M. F. C., Cerón, A. H., & Chacón, Y. M. P. (2022). Los startups se convierten en la base de la economía colombiana. *Travesía Emprendedora*, 6(2), 17–22. <https://doi.org/10.31948/travesiaemprededora-art3>

Sierra, H. L., & Molina, A. R. (2024). Gestión estratégica potenciada: El papel de la ambidestreza organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 9192–9207. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10243

Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). *Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation*

ambidexterity: a study in SMEs. Journal of Knowledge Management, 22(4), 824-849.
<https://doi.org/10.1108/jkm-10-2017-0448>

Shafique, I., Kalyar, M., & Mehwish, N. (2020). *Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28(1), 446-456. <https://doi.org/10.1002/csr.2060>

Stettner, U. and Lavie, D. (2013). Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. Strategic Management Journal, 35(13), 1903-1929. <https://doi.org/10.1002/smj.2195>

Su, L., Cui, A., Samiee, S., & Zou, S. (2022). *Exploration, exploitation, ambidexterity and the performance of international SMEs*. European Journal of Marketing, 56(5), 1372-1397. <https://doi.org/10.1108/ejm-03-2021-0153>

Torres, M., & Aros, J. (2015). Knowledge inflows effects on middle managers' ambidexterity and performance. *Management Decision*, 53(7), 1548-1561. <https://doi.org/10.1108/md-04-2015-0133>

Torres, E. and González, L. (2011). *Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación*. Revista Venezolana De Gerencia, 12(38). <https://doi.org/10.31876/revista.v12i38.10457>

Toro, L. J. B., Molina, M. Á. S., & Orejuela, A. R. (2022). Tendencias de la co-creación de valor y el desempeño organizacional: Un análisis bibliométrico. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(4), 117–132. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242022000400117>

Valenzuela, V. M., Ariza, L. C. M., & Bautista, F. P. (2019). Desarrollo de la capacidad dinámica de absorción de conocimiento entre empresas familiares y no familiares de bucaramanga, colombia. Revista Lebret, (10), 89-109. <https://doi.org/10.15332/rl.v0i10.2199>

Vélez Bernal, O. I., Beltrán Ríos, J. A., López Giraldo, J. A., & Arias Vargas, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51-72.

Vrande, V. v. d., Jong, J. P. d., Vanhaverbeke, W., & Rochemont, M. d. (2009). Open innovation in smes: trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.001>

Wang, C., Zhang, M., & Ma, H. (2024). The more ambidexterity the better? the moderating effect of organizational learning between high-performance hr practices and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283637>

Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2013). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847. <https://doi.org/10.1111/jpim.12126>

Wenke, K., Zapkau, F., & Schwens, C. (2021). *Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance.* *Journal of Business Research*, 132, 653-665. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.018>

Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6), 101652. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101652>

Wu, L., Wang, Y., & Zhang, S. (2018). Co-evolution of exploration-exploitation strategy and weak-strong ties portfolios: A longitudinal case study. *European Management Review*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/emre.12297>

ANEXO 1. PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO

A continuación se detallan las preguntas, la escala del instrumento utilizado para el estudio de las capacidades ambidiestras en Cartagena.

Preguntas del instrumento

ESTUDIO SOBRE CAPACIDADES AMBIDIESTRAS EN LOS GERENTES PYMEs EN COLOMBIA

Sección 1. Datos Demográficos

1.Edad:

Menos de 30 años

30-39 años

40-49 años

50-59 años

60 años o más

2.Género:

Masculino

Femenino

Prefiero no decir

3.Nivel educativo

Secundaria completa

Técnico/Tecnológico

Profesional

Postgrado (Maestría, Doctorado)

4.Sector de la empresa:

Manufactura

Servicios

Comercio

Tecnología

5.Tamaño de la empresa (número de empleados):

Menos de 10 empleados

10-49 empleados

50-249 empleados

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

Sección 2. Capacidades Ambidiestras

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

7.Exploración de nuevas oportunidades:

Mi empresa busca activamente nuevas oportunidades de negocio.

Mi equipo y yo estamos constantemente aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos.

Implementamos regularmente nuevas ideas y tecnologías en nuestra empresa.

8.Explotación de recursos existentes:

Mi empresa optimiza eficientemente los recursos disponibles.

Mantenemos procesos bien establecidos y eficientes.

Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras operaciones actuales.

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

0-20%

21-40%

61-80%

81-100%

Sección 3. Desempeño Organizacional

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

Disminución significativa

Disminución leve

Sin cambios

Incremento leve

Incremento significativo

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

Disminución significativa

Disminución leve

Sin cambios

Incremento leve

Incremento significativo

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

Disminución significativa

Disminución leve

Sin cambios

Incremento leve

Incremento significativo

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

Seleccione 3 opciones.

Innovación en productos/servicios

Eficiencia operativa

Calidad del equipo de trabajo

Estrategias de marketing y ventas

Adaptabilidad al mercado

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

Muy bajo

Bajo

Moderado

Alto

Muy alto

Sección 4. Evaluación de Estrategias y Adaptabilidad Organizacional

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

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Raramente

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

Nada importante

Poco importante

Moderadamente importante

Muy importante

Extremadamente importante

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

Ninguna

1-2

3-5

6-10

Más de 10

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

Nada efectivas

Poco efectivas

Moderadamente efectivas

Muy efectivas

Extremadamente efectivas

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

Muy baja

Baja

Moderada

Alta

Muy alta

20. Comentarios adicionales