



Proyecto Nodo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en Nariño.

Phanor Duvan Arteaga Potosí

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Diciembre de 2025

Proyecto Nodo

Análisis de las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en Nariño.

Phanor Duvan Arteaga Potosí

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

Asesor

Jonnathan López Hurtado

Doctorando en Estudios en Desarrollo y Territorio, Magister en Gestión de Organizaciones,
Administrador de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Diciembre de 2025

Contenido

Lista de tablas.....	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Pregunta de investigación.....	12
1.2 Objetivos de investigación	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificación de la investigación	13
2 MARCO DE REFERENCIA.....	14
2.1 Marco de antecedentes	15
2.2 Marco teórico.....	18
3 METODOLOGÍA	20
3.1 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1.1 Tipo de investigación	20
3.1.2 Alcance de la investigación.....	21
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	21
3.2.1 Definición de la población	21
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra.....	22
3.3 INSTRUMENTO	22
3.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	24
3.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS	24
3.5.1 Análisis de consideraciones éticas.....	24
4 HIPÓTESIS.....	25
5 ANÁLISIS DE DATOS.....	26
5.1 Análisis Complementario de Prácticas Gerenciales Asociadas a la Ambidestreza.....	44
6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53

6.1	Establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial.....	53
6.2	Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Nariño.....	55
6.3	Proponer estrategias de capacitación gerencial orientadas al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Nariño.....	56
7	CONCLUSIONES	59
8	RECOMENDACIONES	63
9	ANEXOS.....	64
	Referencias bibliográficas	70

Lista de tablas

Tabla 1	15
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	28
Tabla 4.....	29
Tabla 5.....	30
Tabla 6.....	32
Tabla 7.....	33
Tabla 8.....	34
Tabla 9.....	36
Tabla 10.....	37
Tabla 11.....	39
Tabla 12.....	40
Tabla 13.....	42
Tabla 14.....	43
Tabla 15.....	45
Tabla 16.....	47
Tabla 17.....	48
Tabla 18.....	49
Tabla 19.....	51

Lista de figuras

Figura 1.....	27
Figura 2.....	28
Figura 3.....	29
Figura 4.....	31
Figura 5.....	32
Figura 6.....	33
Figura 7.....	35
Figura 8.....	36
Figura 9.....	38
Figura 10.....	39
Figura 11.....	41
Figura 12.....	42
Figura 13.....	44
Figura 14.....	46
Figura 15.....	47
Figura 16.....	48
Figura 17.....	50
Figura 18.....	51

Lista de anexos

Anexo 1.....64

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar las capacidades de ambidestreza gerencial en los gerentes de pequeñas y medianas empresas del departamento de Nariño, entendidas como la habilidad para equilibrar la exploración de nuevas oportunidades y la explotación eficiente de los recursos existentes. El estudio se desarrolló bajo un enfoque exploratorio con predominio cualitativo, apoyado en el análisis descriptivo de datos cuantitativos. Para la recolección de la información se aplicó una encuesta estructurada a 44 gerentes de pymes de la región, evaluando las dimensiones de exploración, explotación y equilibrio ambidiestro.

Los principales resultados evidencian que los gerentes poseen capacidades de ambidestreza gerencial, aunque estas se manifiestan de manera incipiente y con un predominio claro de la explotación sobre la exploración. Se identificó una fuerte orientación hacia la eficiencia operativa, el control de procesos y la optimización de recursos, lo cual se refleja en un desempeño empresarial mayoritariamente positivo, caracterizado por crecimientos leves y sostenidos en ingresos, rentabilidad y participación en el mercado. No obstante, la exploración de nuevas oportunidades, aunque ampliamente valorada, presenta una menor dedicación efectiva de tiempo y recursos.

Se concluye que la ambidestreza gerencial en las pymes de Nariño se encuentra en proceso de consolidación y depende en gran medida de la iniciativa individual del gerente y del contexto regional. Fortalecer el equilibrio entre eficiencia e innovación representa una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial en la región.

Palabras clave: Ambidestreza gerencial, pequeñas y medianas empresas, exploración, explotación, gestión empresarial.

Abstract

This research aimed to analyze managerial ambidexterity capabilities among managers of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the department of Nariño, understood as the ability to balance the exploration of new opportunities with the efficient exploitation of existing resources. The study adopted an exploratory approach with a predominance of qualitative analysis, supported by descriptive analysis of quantitative data. Data were collected through a structured survey applied to 44 SME managers in the region, assessing the dimensions of exploration, exploitation, and ambidextrous balance.

The main results indicate that managers possess managerial ambidexterity capabilities; however, these are developed in an incipient manner, with a clear predominance of exploitation over exploration. A strong orientation toward operational efficiency, process control, and resource optimization was identified, which is reflected in a generally positive business performance characterized by slight and sustained growth in revenue, profitability, and market share. Nevertheless, the exploration of new opportunities, although highly valued, shows limited effective allocation of time and resources.

It is concluded that managerial ambidexterity in SMEs in Nariño is in a process of consolidation and largely depends on the individual initiative of managers and the regional context. Strengthening the balance between efficiency and innovation represents a strategic opportunity to enhance business competitiveness and sustainability in the region.

Keywords: Managerial ambidexterity, small and medium-sized enterprises, exploration, exploitation, business management.

Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por su constante cambio y elevada competitividad, las pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan desafíos específicos que exigen una gestión flexible y capaz de adaptarse a las condiciones del mercado. En este contexto, la capacidad de los directivos para equilibrar simultáneamente actividades de innovación y exploración, junto con aquellas orientadas a la eficiencia operativa, conocida como ambidestreza gerencial, se ha posicionado como un factor determinante para garantizar la sostenibilidad y competitividad de este tipo de organizaciones.

El presente estudio tiene como propósito examinar las capacidades de ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas ubicadas en Nariño. Para ello, se plantea como interrogante central: ¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en el sector objeto de estudio?

La metodología adoptada será de tipo mixta, combinando la aplicación de encuestas cuantitativas con entrevistas cualitativas dirigidas a los gerentes de estas empresas en Nariño. Este enfoque permite obtener una visión integral y complementaria de fenómenos complejos en contextos organizacionales, al integrar datos estadísticos con percepciones y experiencias de los actores involucrados (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las ciencias de la gestión, reconocidas también como ciencias de la administración, comprenden un conjunto diverso de disciplinas y enfoques tanto teóricos como prácticos, orientados a mejorar la eficiencia, efectividad y sostenibilidad de las organizaciones en contextos dinámicos y competitivos (Robbins y Coulter, 2018). Entre los temas centrales de las ciencias administrativas, se encuentra el estudio de la ventaja competitiva, el logro de un desempeño superior a la generación de valor sostenible en el tiempo. Estas áreas, según Porter (1990), son esenciales para garantizar la permanencia y éxito de las organizaciones en mercados globalizados caracterizados por la incertidumbre y la constante transformación. Además, autores como

Diversos autores reconocidos en el ámbito de las ciencias de la administración han realizado aportes significativos para que las organizaciones logren ventaja competitiva, desempeño superior y sostenibilidad en el tiempo. Entre los más destacados se encuentran Porter (1985, 1987, 1990 y 1997), Peteraf (1993), Mintzberg (1987), Mata, F.J., Fuerst, W.L., y Barney, J.B. (1995), Prahalad, C.K., y Hamel, G. (1990), Olavarrieta, S., Oliver, C. (1997) y Friedmann, R. (2008).

En años recientes, ha cobrado relevancia el concepto de ambidestreza gerencial, el cual se refiere a la capacidad que poseen las organizaciones para gestionar simultáneamente procesos de exploración de nuevas oportunidades y explotación de sus capacidades actuales. O'Reilly y Tushman (2013) argumentan que este equilibrio es determinante para la sostenibilidad empresarial, especialmente en sectores expuestos a cambios rápidos y alta competencia. Dicho constructo se ha posicionado como uno de los factores clave para alcanzar el desempeño superior que promueven las ciencias de la gestión.

Sin embargo, y aunque este concepto ha sido ampliamente estudiado en contextos internacionales, su abordaje en Colombia es aún limitado. Gómez y Pérez (2019) advierten que, pese al dinamismo de la economía colombiana y de la alta participación de las pymes en su estructura productiva, el estudio de la ambidestreza gerencial sigue siendo escaso. Esto representa una oportunidad importante para que desde la academia se impulse la investigación aplicada y se propongan estrategias que permitan a las empresas colombianas fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el entorno actual.

De acuerdo con lo expuesto, el contexto de Nariño tiene un valor significativo para incorporarlo en la investigación propuesta, pues se considera que el estudio de la ambidestreza gerencial en el departamento reviste especial importancia debido a las características económicas y productivas del departamento, una región que enfrenta retos particulares derivados de sus condiciones socioeconómicas, localización geográfica y limitaciones estructurales. Según el DANE (2023), en Colombia el 99,6 % del tejido empresarial está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas, y en regiones periféricas como Nariño, estas constituyen la principal fuente de empleo y dinamismo productivo. Raish y Birkinshaw (2008) argumentan que las organizaciones ubicadas en entornos volátiles, como ocurre en muchas economías regionales en países emergentes, requieren una gestión ambidiestra para equilibrar la eficiencia operativa con la capacidad de innovación. Estudios como el de Valencia, Bermúdez y Duque (2020) han resaltado la necesidad de fortalecer competencias gerenciales en las pymes para enfrentar los desafíos de competitividad y sostenibilidad, especialmente en regiones apartadas de los grandes centros económicos como Nariño. Por ello, profundizar en las capacidades de ambidestreza gerencial en este territorio no solo aporta al desarrollo académico nacional, sino que genera insumos aplicables para el fortalecimiento del tejido empresarial local y regional.

De esta manera, como consecuencia a la información presentada surge la siguiente incógnita: ¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Nariño?

1.1 Pregunta de investigación

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

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

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

1.2.2 Objetivos específicos

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

1.3 Justificación de la investigación

El presente proyecto de investigación surge como respuesta a una necesidad crítica en el contexto empresarial del departamento de Nariño: la comprensión y fortalecimiento de las capacidades de ambidestreza gerencial en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Estas organizaciones representan el 99,6 % del tejido empresarial colombiano, y en regiones como Nariño constituyen la columna vertebral de la economía local, siendo fuentes principales de empleo, producción y dinamismo territorial (DANE, 2023). Sin embargo, enfrentan desafíos estructurales derivados de la geografía, el acceso limitado a recursos estratégicos, la informalidad y los rápidos cambios del entorno competitivo. Ante este panorama, resulta imperativo investigar las competencias gerenciales que permitan a estas empresas no solo sobrevivir, sino adaptarse, innovar y consolidarse. La ambidestreza gerencial, entendida como la habilidad para gestionar simultáneamente procesos de exploración de nuevas oportunidades e innovación, así como de eficiencia operativa diaria, se configura como una competencia clave para garantizar la sostenibilidad organizacional a largo plazo (O'Reilly & Tushman, 2013). El vacío existente en los estudios aplicados sobre este concepto en el entorno regional, particularmente en Nariño, refuerza la pertinencia de la presente investigación.

En este sentido, los objetivos formulados responden a la necesidad de estructurar un conocimiento riguroso y aplicado sobre la situación actual de los gerentes de pymes en la región. El objetivo general propone analizar las capacidades de ambidestreza en estos líderes empresariales, mientras que los objetivos específicos se orientan a tipificar dichas capacidades,

diagnosticar su estado actual y finalmente proponer estrategias de fortalecimiento. Esta secuencia lógica no solo garantiza un abordaje integral del problema investigado, sino que permite pasar del análisis teórico a la intervención práctica, ofreciendo insumos valiosos para el diseño de programas de formación gerencial, políticas de desarrollo empresarial y mecanismos de apoyo para el fortalecimiento del sector. Además, el enfoque metodológico mixto adoptado, el cual incluye tanto instrumentos cuantitativos como entrevistas cualitativas, favorece la triangulación de datos y la obtención de resultados más válidos y contextualizados, lo cual es esencial en investigaciones que buscan comprender fenómenos complejos en realidades socioeconómicas particulares (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Los aportes de este estudio trascienden el ámbito académico, beneficiando de manera directa a diversos actores del ecosistema empresarial y social de Nariño. En primer lugar, los propios gerentes y empresarios podrán identificar fortalezas y debilidades en sus estilos de dirección, accediendo a propuestas concretas para potenciar sus capacidades ambidiestras. En segundo lugar, las instituciones educativas, gremiales y gubernamentales tendrán a su disposición un diagnóstico actualizado y profundo que les permitirá diseñar intervenciones formativas y políticas de apoyo más ajustadas a la realidad del territorio. Finalmente, la comunidad en general se beneficiará de la consolidación de empresas más competitivas, sostenibles y generadoras de empleo digno y estable. En efecto, estudios previos han demostrado que el fortalecimiento de competencias gerenciales en entornos periféricos es determinante para enfrentar los retos de sostenibilidad y competitividad empresarial (Valencia, Bermúdez & Duque, 2020). Asimismo, se espera que esta investigación contribuya a la reducción de brechas regionales en el acceso al conocimiento estratégico para la gestión empresarial, alineándose con los planteamientos de Raisch y Birkinshaw (2008) sobre la importancia de la ambidestreza en contextos volátiles.

2 MARCO DE REFERENCIA

Este análisis se estructura en dos partes fundamentales: el marco de antecedentes y el marco teórico. El primero se encarga de examinar investigaciones previas y desarrollos relevantes relacionados con el tema, lo cual permite identificar cómo ha progresado el conocimiento en dicha área. Por su parte, el marco teórico establece los fundamentos conceptuales y las teorías que servirán de soporte para el análisis e interpretación de los resultados, abordando los modelos y conceptos clave que se utilizarán a lo largo del estudio.

2.1 Marco de antecedentes

Para comprender el estado actual del conocimiento sobre la ambidestreza gerencial en las pequeñas y medianas empresas (pymes), resulta fundamental revisar los principales antecedentes investigativos que han abordado este concepto desde distintas perspectivas teóricas y empíricas. El marco de antecedentes permite identificar los aportes más relevantes, las tendencias conceptuales, los enfoques metodológicos utilizados y los vacíos existentes en la literatura, especialmente en contextos latinoamericanos. En ese sentido, se ha elaborado una tabla comparativa que recoge ocho estudios representativos, nacionales e internacionales, con el fin de sintetizar los hallazgos más relevantes y contextualizar adecuadamente el problema de investigación planteado. A continuación, se presenta dicha tabla con información detallada sobre los autores, títulos, años de publicación, revistas académicas y un resumen de cada investigación analizada.

Tabla 1

Relación de trabajos sobre ambidestreza gerencial a lo largo de los años.

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

					opciones de estrategia corporativa de la empresa. Concretamente, se postula que la 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.
2	O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L.	Organizational ambidexterity: Past, present, and future	2013	Academy of Management Perspectives, 27(4)	Este artículo conceptualiza la ambidestreza como la habilidad para explorar nuevas oportunidades mientras se explotan competencias existentes. Propone marcos estructurales para lograr este equilibrio y analiza desafíos gerenciales.
3	Raisch, S. & Birkinshaw, J.	Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators	2008	Journal of Management, 34(3)	Desarrolla un modelo conceptual sobre los antecedentes, resultados y moderadores de la ambidestreza. Resalta el papel del liderazgo y del entorno competitivo en su implementación.
4	Gómez, J. & Pérez, A.	Ambidestreza organizacional en empresas colombianas: Una revisión desde la teoría y la práctica	2019	Revista Universidad & Empresa, 21(37)	Analiza la ambidestreza en empresas colombianas y evidencia la escasez de estudios en pymes. Señala la necesidad de desarrollar herramientas de diagnóstico aplicadas al contexto local.
5	Valencia, A., Bermúdez, J. & Duque, J.	Gestión de la innovación en pymes colombianas: un estudio exploratorio	2020	Revista Espacios, 41(5)	Identifica prácticas de innovación en pymes colombianas. Resalta la importancia de combinar eficiencia con innovación, en línea con el enfoque de ambidestreza.

6	Birkinshaw, J. & Gupta, K.	Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of strategy and organization	2013	Academy of Management Perspectives, 27(4)	Analiza la evolución del concepto de ambidestreza y diferencia entre ambidestreza estructural y contextual. Revisa su aplicación en diferentes estructuras organizacionales.
7	Simsek, Z.	Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding	2009	Journal of Management Studies, 46(4)	Propone un enfoque multinivel para entender cómo factores individuales, organizacionales y del entorno interactúan en la implementación de la ambidestreza.
8	Turner, N., Swart, J. & Maylor, H.	Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda	2013	International Journal of Management Reviews, 15(4)	Revisión sistemática de mecanismos para gestionar la ambidestreza. Destaca estructuras duales, liderazgo y cultura organizacional, proponiendo una agenda de investigación futura.

Nota. Elaboración propia (2025).

Al revisar los trabajos incluidos en la tabla de antecedentes, llama particularmente la atención la variedad de enfoques metodológicos y contextuales desde los cuales se aborda la ambidestreza organizacional. Resulta destacable cómo autores como O'Reilly y Tushman (2013) y Raisch y Birkinshaw (2008) han contribuido significativamente a consolidar el marco teórico del concepto, enfatizando la necesidad de equilibrar exploración e innovación con eficiencia operativa, lo que ha servido como base para investigaciones posteriores en contextos empresariales diversos. El trabajo más representativo es el de O'Reilly y Tushman (2013), por su carácter fundacional y por ofrecer una perspectiva integral y ampliamente citada en la literatura académica sobre ambidestreza. El artículo más reciente es el de Valencia, Bermúdez y Duque (2020), centrado en la gestión de la innovación en pymes colombianas, lo cual aporta pertinencia local y evidencia empírica que fortalece el valor práctico del estudio actual. Por otro lado, el más antiguo es el de Raisch y Birkinshaw (2008), que resulta clave para comprender los antecedentes teóricos del fenómeno. En conjunto, estos antecedentes revelan que, si bien la ambidestreza es un concepto ampliamente desarrollado a nivel internacional, todavía existen brechas relevantes en su aplicación a contextos regionales y empresariales específicos como el de Nariño, lo que confirma la oportunidad y pertinencia del presente proyecto de investigación.

2.2 Marco teórico

En el contexto organizacional, el término de ambidestreza se ha adoptado para describir la capacidad de una organización o un individuo para manejar de forma simultánea y efectiva dos tipos de actividades aparentemente opuestas o contradictorias: la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de competencias ya consolidadas (March, 1991). En el ámbito empresarial, esta dualidad se convierte en una condición crítica para adaptarse al cambio sin perder eficiencia operativa.

La ambidestreza gerencial, por su parte, se refiere a la habilidad de los líderes organizacionales para guiar simultáneamente procesos de innovación, transformación y eficiencia, equilibrando el riesgo asociado con lo nuevo y la estabilidad que brindan las prácticas consolidadas (O'Reilly & Tushman, 2013). Este concepto ha ganado relevancia en entornos empresariales volátiles y altamente competitivos, donde la capacidad de los gerentes para actuar con flexibilidad estratégica se convierte en un factor clave para la sostenibilidad organizacional. Según Simsek (2009), los gerentes ambidiestros son aquellos que logran diseñar estructuras, procesos y culturas que permiten a sus organizaciones moverse con fluidez entre el cambio disruptivo y la mejora continua.

La noción de capacidad organizacional hace referencia al conjunto de recursos, competencias, rutinas y procesos con los que cuenta una empresa para ejecutar sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Estas capacidades no solo se refieren a activos tangibles, sino también a elementos intangibles como el conocimiento, la cultura organizacional y el capital humano (Barney, 1991). En este contexto, la ambidestreza se considera una capacidad organizacional compleja que implica articular de forma coherente diversas capacidades funcionales.

En estrecha relación con este concepto, se encuentra la idea de capacidad dinámica, entendida como la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar sus recursos internos y externos en función de los cambios del entorno (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones modificar sus competencias clave, innovar y adaptarse a escenarios de incertidumbre, lo cual se vincula estrechamente con los principios de ambidestreza. En otras palabras, una organización ambidiestra debe poseer capacidades dinámicas que le faciliten transitar de la eficiencia a la innovación y viceversa.

Dentro del marco de la ambidestreza organizacional, el concepto de explotación se refiere al aprovechamiento intensivo de los recursos, conocimientos y procesos existentes, con el fin de

mejorar la eficiencia, reducir costos y asegurar la estabilidad operativa (March, 1991). Esta dimensión busca optimizar lo conocido, basándose en rutinas consolidadas, lo cual resulta vital para mantener la rentabilidad en el corto plazo. Por otro lado, la exploración implica la búsqueda de nuevas oportunidades, la experimentación y el desarrollo de innovaciones disruptivas, lo cual puede generar beneficios estratégicos en el largo plazo, pero también conlleva un mayor grado de incertidumbre (Raisch & Birkinshaw, 2008). El verdadero desafío gerencial consiste en lograr un equilibrio entre ambas dimensiones, de forma que la organización no quede atrapada en la eficiencia ni expuesta al riesgo excesivo de la innovación descontrolada.

La ambidestreza gerencial, como capacidad para integrar dinámicamente procesos de exploración y explotación dentro de las organizaciones, adquiere particular relevancia en regiones con condiciones socioeconómicas específicas como el departamento de Nariño. Este territorio se caracteriza por su localización fronteriza, una infraestructura logística limitada y un tejido empresarial compuesto mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, las cuales representan una de las principales fuentes de empleo, dinamismo económico y transformación social en la región (DANE, 2023). Esta configuración productiva genera desafíos particulares en términos de competitividad, innovación, acceso a recursos estratégicos y respuesta a los cambios del mercado.

En este escenario, los gerentes de pymes deben ejercer una toma de decisiones ágil y flexible que asegure la estabilidad operativa, al tiempo que promueva la creación de nuevos productos, mercados y formas de gestión. Es decir, requieren orientar esfuerzos simultáneos hacia la eficiencia de los procesos actuales (propia de la explotación) y hacia la identificación de oportunidades que favorezcan la adaptación y la competitividad futura (propia de la exploración). Esta necesidad coincide con lo planteado por March (1991) y O'Reilly & Tushman (2013), quienes destacan que la ambidestreza es determinante para la sostenibilidad organizacional en entornos altamente cambiantes.

Además, en Nariño confluyen factores adicionales como la informalidad empresarial, limitaciones en capacidades gerenciales y acceso restringido a tecnologías de información, lo que exige el desarrollo de competencias directivas más robustas para enfrentar las brechas regionales respecto a los grandes centros económicos del país. En este sentido, la ambidestreza gerencial no solo se presenta como un modelo teórico relevante, sino como una respuesta estratégica a las condiciones emergentes del territorio, en concordancia con el enfoque de capacidades dinámicas propuesto por Teece, Pisano y Shuen (1997).

Por tanto, las dimensiones conceptuales abordadas en el marco teórico (explotación, exploración y equilibrio ambidiestro) constituyen la base analítica desde la cual se evaluará el nivel de desarrollo de estas capacidades en los líderes de las pequeñas y medianas empresas de Nariño. Así, este estudio busca no solo describir dichas capacidades, sino generar un diagnóstico que pueda orientar la formulación de estrategias de fortalecimiento gerencial para la competitividad regional.

3 METODOLOGÍA

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

3.1 ENFOQUE Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, dado que se orienta a comprender e interpretar la percepción de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Nariño respecto a sus capacidades de ambidestreza gerencial. Para ello, se emplea un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas diseñadas en formato de categorías y escalas de valoración, lo que permite agrupar y clasificar las respuestas de acuerdo con su significado conceptual más que por su valor numérico.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque es apropiado cuando se busca analizar fenómenos organizacionales desde la interpretación de las percepciones y experiencias de los actores involucrados. En este caso, el estudio no pretende establecer relaciones estadísticas ni medir indicadores exactos de desempeño, sino identificar cómo se manifiestan las capacidades de exploración, explotación y equilibrio ambidiestro en el contexto gerencial de Nariño. Por lo tanto, aunque los resultados se presentan en frecuencias y porcentajes para facilitar su descripción, la naturaleza del análisis sigue siendo cualitativa e interpretativa.

3.1.2 Alcance de la investigación

Asimismo, la investigación se caracteriza por tener un alcance exploratorio, dado que aborda un tema que ha sido poco estudiado en Colombia y en el departamento de Nariño. Los estudios exploratorios se utilizan principalmente cuando existe escasa información previa sobre un fenómeno y se requiere obtener un conocimiento preliminar que permita identificar patrones, ideas y preguntas relevantes para futuras investigaciones más estructuradas. Esto es especialmente pertinente en este caso, considerando que el concepto de ambidestreza ha sido ampliamente desarrollado a nivel internacional, pero aún presenta vacíos importantes en su aplicación en contextos regionales y empresariales colombianos, lo que refuerza la pertinencia de esta propuesta investigativa.

En este sentido, analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pymes en Nariño no solo permite ampliar el cuerpo de conocimiento existente, sino que también genera insumos estratégicos para fortalecer la competitividad regional y proponer recomendaciones ajustadas a las particularidades de su tejido empresarial. Además, los estudios exploratorios son fundamentales para identificar patrones emergentes y formular preguntas relevantes que posteriormente puedan guiar investigaciones de mayor alcance.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Definición de la población

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

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

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

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

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

3.3 INSTRUMENTO

Para llevar a cabo el proceso de recolección de datos que permita alcanzar los objetivos específicos de esta investigación, se diseñó una encuesta estructurada compuesta por preguntas de selección múltiple con única respuesta. Este instrumento de recolección se emplea para obtener información puntual, sistematizada y cuantificable por parte de los participantes, facilitando así el análisis estadístico de los datos recolectados. La encuesta es especialmente útil cuando se requiere recopilar opiniones, percepciones o actitudes de un grupo determinado sobre temas específicos, en este caso, relacionados con las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas.

El uso de un cuestionario estructurado como instrumento de recolección de datos se fundamenta en la necesidad de obtener información precisa, objetiva y comparable acerca de las capacidades de ambidestreza gerencial presentes en los directivos de pequeñas y medianas empresas en Nariño. Este tipo de instrumento facilita la sistematización de las respuestas y permite identificar patrones de comportamiento gerencial al estandarizar las opciones de respuesta, lo cual contribuye a la confiabilidad del análisis estadístico. Adicionalmente, al ser aplicado de manera digital, el cuestionario garantiza un acceso más eficiente a los participantes, disminuyendo tiempos de recolección y asegurando la participación de un número adecuado de gerentes para el desarrollo de un diagnóstico pertinente en el contexto regional. En concordancia con los objetivos planteados, este instrumento permite evaluar con claridad las prácticas gerenciales orientadas tanto a la explotación de recursos como a la exploración de nuevas oportunidades, así como el nivel de equilibrio entre ambas, elementos esenciales para comprender la ambidestreza gerencial en el tejido empresarial de Nariño.

Se distingue por presentar un formato uniforme en todas sus preguntas y por ofrecer a los encuestados un conjunto de opciones de respuesta previamente establecidas, lo cual permite estandarizar la información, reducir la subjetividad en la interpretación de las respuestas y agilizar el procesamiento de los datos. Además, este tipo de instrumento resulta eficaz para alcanzar una

muestra más amplia en menor tiempo y con un control adecuado sobre las variables investigadas, lo que favorece la precisión y pertinencia de los resultados obtenidos.

El instrumento diseñado para la recolección de datos mide tres dimensiones fundamentales asociadas a la ambidestreza gerencial. La primera de ellas es la explotación, que se refiere a la capacidad de los gerentes para fortalecer y optimizar las competencias ya existentes dentro de la organización. Esta dimensión aborda aspectos relacionados con la eficiencia operacional, el control de procesos, el aprovechamiento de recursos y la estabilidad del negocio, lo cual asegura el desempeño organizacional en el corto plazo.

La segunda dimensión corresponde a la exploración, orientada a evaluar la disposición de los gerentes para innovar, asumir riesgos calculados, identificar nuevas oportunidades estratégicas y promover el aprendizaje organizacional. Esta dimensión está asociada con el crecimiento y la adaptación al cambio, indispensables para la sostenibilidad futura de la empresa en entornos competitivos.

Finalmente, la tercera dimensión es el equilibrio ambidiestro, entendida como la capacidad gerencial para integrar de forma coherente y simultánea actividades de explotación y exploración. Esta dimensión busca identificar el nivel en que el gerente logra balancear estabilidad e innovación dentro de su gestión, lo que representa el componente central de la ambidestreza gerencial propuesta en la literatura internacional.

El cuestionario aplicado está compuesto exclusivamente por preguntas cerradas, lo cual permite obtener información estructurada y cuantificable respecto a las capacidades de ambidestreza gerencial en los participantes. Para la dimensión de explotación se utilizaron preguntas de selección múltiple con única respuesta, orientadas a identificar prácticas gerenciales asociadas al control de procesos, la optimización de recursos y la eficiencia operativa. En cuanto a la dimensión de exploración, se formularon preguntas de selección múltiple con opción de elegir varias alternativas, con el fin de reconocer la diversidad de iniciativas dirigidas a la innovación, el desarrollo de nuevas oportunidades y la adaptación estratégica frente a los cambios del entorno. Por último, para evaluar el equilibrio ambidiestro se implementaron ítems con escala tipo Likert, que permiten medir el grado de acuerdo o frecuencia con la que los gerentes integran prácticas de estabilidad operativa y procesos de transformación organizacional. La combinación de estos formatos contribuye a un análisis integral del fenómeno estudiado y fortalece la rigurosidad en el procesamiento estadístico de los datos.

3.4 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

El instrumento diseñado será aplicado a gerentes de pequeñas y medianas empresas en Nariño. Se hará uso de un formulario electrónico el cual será enviado a los correos electrónicos de los gerentes, de tal forma que las respuestas se puedan incorporar en un repositorio para su posterior procesamiento. Luego, los datos recolectados se han sometido a un ejercicio de codificación lo cual es base del capítulo asociado con el análisis de datos. A continuación, se relaciona el vínculo a través del cual se socializó el instrumento, además, en el anexo 1, se presenta de manera detallada las preguntas realizadas en las encuestas presentadas para la recolección de los datos de la investigación.

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

3.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS

3.5.1 Análisis de consideraciones éticas

En la presente investigación, la aplicación de la encuesta estructurada a los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Nariño contempla diversas consideraciones éticas con el fin de proteger los derechos, la integridad y la privacidad de los participantes. A continuación, se detallan las principales medidas adoptadas:

Consentimiento informado: Se ha considerado indispensable obtener el consentimiento previo de los gerentes encuestados, brindándoles una explicación clara sobre los objetivos del estudio, el uso que se dará a la información recopilada y su derecho a decidir libremente si desean participar, sin ningún tipo de presión o condicionamiento.

Confidencialidad y anonimato: La información proporcionada por los participantes se ha tratado bajo estricta confidencialidad. Los datos personales han sido resguardados y el diseño del instrumento garantiza el anonimato, evitando que las respuestas puedan ser asociadas a una persona o empresa específica.

Transparencia: El investigador ha mantenido una actitud abierta y honesta respecto a la identidad de quien realiza el estudio, la finalidad de la encuesta, y los responsables de su gestión. Asimismo, se ha informado a los gerentes sobre los posibles beneficios y riesgos de su participación, asegurando así una comunicación clara y responsable durante todo el proceso.

4 HIPÓTESIS

Para el caso de la presente investigación, y específicamente frente a la definición del estado actual de las capacidades ambidiestras en los gerentes de pequeñas y medianas empresas del departamento de Nariño, se plantea la siguiente hipótesis de trabajo:

“Los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Nariño que presentan niveles elevados de capacidades ambidiestras, es decir, que poseen la habilidad de explorar nuevas oportunidades mientras explotan eficientemente los recursos existentes, reportan un desempeño organizacional significativamente superior en comparación con aquellos gerentes cuyos niveles de ambidestreza son bajos o moderados.”

5 ANÁLISIS DE DATOS

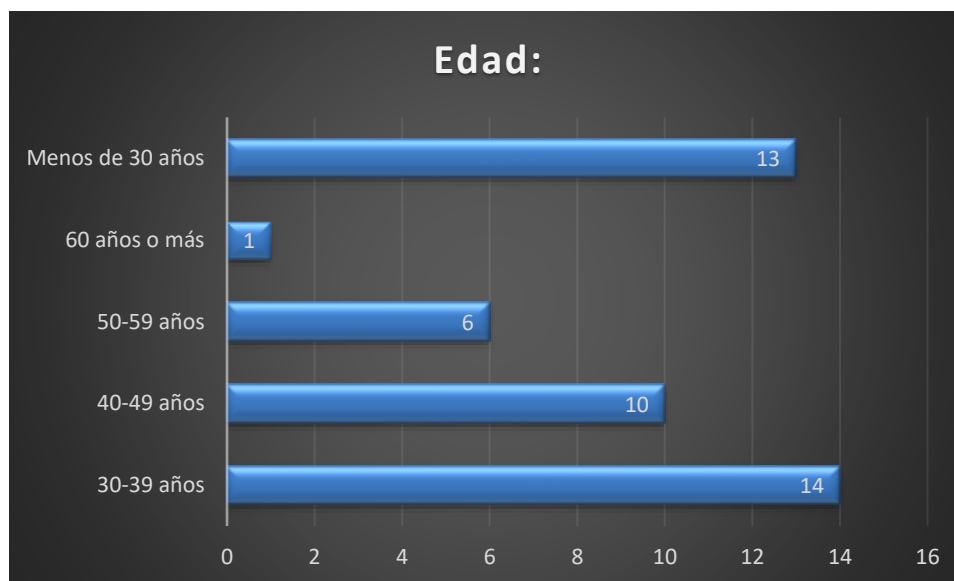
El análisis de los datos recolectados se desarrolló con el propósito de responder de manera rigurosa a los objetivos específicos planteados en la investigación. Inicialmente, se realizó una caracterización general de los participantes con base en las Preguntas 1 a 6 del instrumento, lo que permitió contextualizar los resultados en el entorno empresarial de las pequeñas y medianas empresas en Nariño. Posteriormente, las Preguntas 7, 8 y 9 se analizaron para cumplir con el primer objetivo específico, orientado a establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial, al abordar prácticas asociadas a la exploración, explotación y el equilibrio en la gestión. Así mismo, las Preguntas 10, 11 y 12 se examinaron en relación con el segundo objetivo específico, que busca diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidestras en los gerentes del territorio estudiado. Finalmente, las Preguntas 13 y 14 se utilizaron para atender el tercer objetivo específico, ya que aportan información necesaria para proponer estrategias de capacitación gerencial orientadas al fortalecimiento de la ambidestreza en las pymes de Nariño. Es importante señalar que únicamente se analizaron las respuestas hasta la Pregunta 14, debido a que estas son las que guardan relación directa con los objetivos definidos en esta investigación, garantizando así la coherencia metodológica del estudio.

- **Pregunta 1: Edad**

La Pregunta 1 fue diseñada como una pregunta de selección múltiple con única respuesta, mediante la cual se solicitó a los encuestados indicar el rango de edad en el que se encuentran. Su propósito es caracterizar el perfil etario de los gerentes participantes, permitiendo identificar patrones generacionales que puedan influir en la toma de decisiones y en la adopción de prácticas de gestión dentro de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Nariño.

Tabla 2*Edad de los encuestados*

Edad:	Cuenta de Edad:
30-39 años	14
40-49 años	10
50-59 años	6
60 años o más	1
Menos de 30 años	13

*Fuente: Elaboración propia con instrumento.***Figura 1***Edad de los encuestados**Fuente: Elaboración propia con instrumento.*

La distribución de edades de los gerentes encuestados evidencia una participación predominante de adultos jóvenes. El grupo más representativo es el de 30 a 39 años, con alrededor de 14 gerentes, seguido del rango menor de 30 años, con 13 participantes. Esto sugiere una presencia importante de perfiles directivos con trayectorias laborales en desarrollo y alta disposición a la innovación.

El nivel de participación disminuye progresivamente en los rangos superiores: aproximadamente 10 gerentes se encuentran entre los 40 y 49 años, mientras que cerca de 6 gerentes corresponden al rango de 50 a 59 años. Finalmente, se identifica una participación mínima del rango 60 años o más, lo cual indica menor presencia de directivos en edad cercana al retiro.

- **Pregunta 2: Género**

Esta pregunta corresponde a una selección múltiple con única respuesta y tiene como finalidad identificar el género del gerente encuestado. Esta información contribuye a la caracterización sociodemográfica de la muestra, permitiendo posteriormente relacionar el comportamiento gerencial con aspectos de diversidad y representación en la dirección de las pymes.

Tabla 3

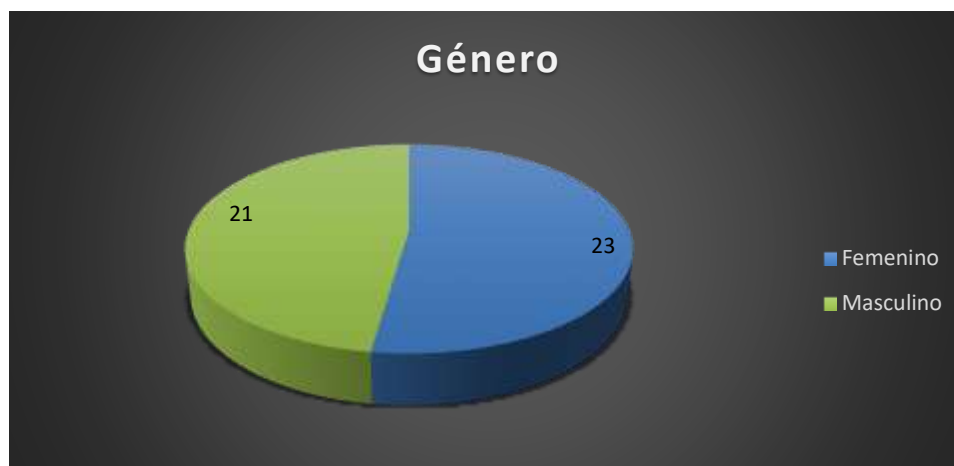
Género de encuestados

Género:	Cuenta de Género:
Femenino	23
Masculino	21

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 2

Género de encuestados



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

La muestra está compuesta por 44 participantes, distribuidos de manera relativamente equilibrada entre hombres y mujeres. El 52% (23 gerentes) corresponde al género femenino, mientras que el 48% (21 gerentes) es de género masculino.

Esto muestra que la participación de mujeres en roles directivos dentro de las pymes es significativa y prácticamente equiparada con la de los hombres, lo que refleja un avance importante en términos de equidad y representación en posiciones de liderazgo empresarial.

- **Pregunta 3: Nivel educativo**

La Pregunta 3 utiliza un formato de selección múltiple con única respuesta para determinar el nivel de formación académica del encuestado. Su objetivo es establecer el nivel de preparación profesional de los gerentes, lo cual puede incidir en la adopción de nuevas prácticas gerenciales, en la gestión de recursos y en la capacidad de adaptación al cambio organizacional.

Tabla 4

Nivel educativo de los encuestados

Nivel educativo	Cuenta de Nivel educativo
Postgrado (Maestría, Doctorado)	4
Profesional	22
Secundaria completa	7
Técnico/Tecnológico	11

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 3

Nivel educativo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

El nivel educativo predominante entre los gerentes encuestados es el profesional, con aproximadamente 22 participantes, lo que representa la mayor proporción dentro de la muestra. Este dato indica que la administración de las pymes de la región se encuentra en manos de personas con una sólida formación académica, lo cual puede traducirse en mejores capacidades para la toma de decisiones estratégicas y la gestión empresarial.

En segundo lugar se encuentran los gerentes con formación técnica o tecnológica, con cerca de 11 participantes, seguidos por quienes cuentan con secundaria completa, con alrededor de 7 personas. Finalmente, se observa que solo 4 gerentes poseen estudios de posgrado, como maestría o doctorado, lo que representa una proporción menor dentro del grupo.

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

La Pregunta 4 fue diseñada como una pregunta de selección múltiple con única respuesta, en la que se solicita al encuestado indicar el sector económico al que pertenece su empresa (manufactura, servicios, comercio o tecnología). El propósito de esta pregunta es caracterizar el entorno productivo en el que operan las pymes participantes, permitiendo contextualizar los resultados del estudio según el sector de actividad y facilitando comparaciones posteriores entre distintos tipos de empresas.

Tabla 5

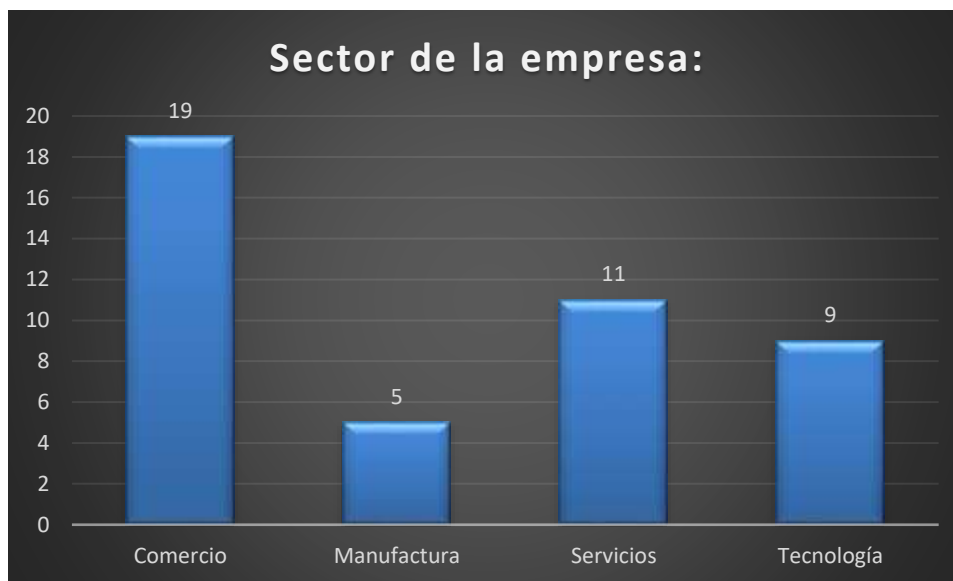
Sector de la empresa de los encuestados

Sector de la empresa:	Cuenta de Sector de la empresa:
Comercio	19
Manufactura	5
Servicios	11
Tecnología	9

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 4

Sector de la empresa de los encuestados



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

La mayor participación corresponde al sector comercio, en el cual se encuentran 19 de las 44 empresas encuestadas, lo que representa el 43,2% de la muestra. Este resultado evidencia la fuerte presencia comercial en el tejido productivo de las pymes analizadas, posiblemente debido a que este sector es uno de los más activos y con mayor número de unidades empresariales en la región.

El sector servicios se ubica en segundo lugar, con 11 empresas (25%), seguido del sector tecnología, que cuenta con 9 empresas (20,5%). Finalmente, el sector manufactura presenta la menor participación, con solo 5 empresas, equivalente al 11,4% del total.

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

La Pregunta 5 se presenta en formato de selección múltiple con única respuesta y tiene como objetivo identificar el tamaño de la empresa a partir del número de empleados, mediante rangos que van desde "menos de 10 empleados" hasta "50–249 empleados". Esta información es relevante para el análisis, ya que permite clasificar a las organizaciones según su capacidad operativa y estructura interna, aspectos que pueden influir en el desarrollo y la gestión de las capacidades de ambidestreza gerencial.

La Pregunta 6 fue formulada como una pregunta abierta, en la que se pide al encuestado indicar la ciudad de Colombia en la que se encuentra ubicada su empresa. Con este ítem se

busca determinar la localización geográfica de las pymes incluidas en el estudio, lo que permite identificar si los resultados se concentran principalmente en el departamento de Nariño, en la ciudad de Pasto, aportando así un contexto territorial para la interpretación de los hallazgos

Tabla 6

Tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa (número de empleados):	Cuenta de Tamaño de la empresa (número de empleados):
10-49 empleados	20
50-249 empleados	5
Menos de 10 empleados	19

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 5

Tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

La mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al grupo de menos de 10 empleados, representado por 19 compañías, lo que equivale al 43,2% del total. Este resultado refleja que una parte considerable del tejido económico analizado está compuesto por microempresas, característica predominante en la economía regional.

En segundo lugar, 20 empresas cuentan con una planta de personal entre 10 y 49 empleados, lo que representa el 45,5% de la muestra. Finalmente, únicamente 5 empresas

tienen entre 50 y 249 empleados, con una participación del 11,4%, evidenciando una menor presencia de empresas medianas en comparación con micro y pequeñas empresas.

- **Pregunta 7: Exploración de nuevas oportunidades.**

La Pregunta 7 fue diseñada en formato de escala Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. Esta pregunta se orienta a identificar las prácticas gerenciales asociadas a la exploración de nuevas oportunidades dentro de las pequeñas y medianas empresas, mediante afirmaciones relacionadas con la búsqueda de nuevos negocios, el aprendizaje continuo de nuevas habilidades y conocimientos, y la implementación de ideas y tecnologías innovadoras. De esta manera, se tiene el siguiente resultado.

Tabla 7

Exploración de nuevas oportunidades

Afirmaciones	Número de empresas
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	11
4. De acuerdo	24
5. Totalmente de acuerdo	9

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 6

Exploración de nuevas oportunidades



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

La gráfica muestra que no hubo encuestados que se ubicaran en los niveles 1 (Totalmente en desacuerdo) ni 2 (En desacuerdo) respecto a las afirmaciones relacionadas con la búsqueda y aprendizaje de nuevas oportunidades en sus empresas. Esto evidencia que no existe una percepción negativa sobre la exploración en la muestra evaluada.

El mayor número de respuestas se encuentra en la categoría 4 (De acuerdo), con aproximadamente 24 empresas, lo que representa el 54,5% del total. Esto indica que más de la mitad de los gerentes consideran que sus organizaciones están activamente buscando nuevas oportunidades de negocio y desarrollando competencias para ello.

Además, cerca de 9 empresas (20,5%) seleccionaron la opción 5 (Totalmente de acuerdo), lo que refuerza la presencia de una actitud favorable hacia la renovación y la exploración estratégica en una parte importante de la muestra.

Por otro lado, 11 empresas (25%) se ubicaron en la categoría 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que puede reflejar una postura neutral o una percepción de exploración intermitente y aún en desarrollo.

- **Pregunta 8: Explotación de recursos existentes.**

La Pregunta 8 fue diseñada utilizando una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”. Esta pregunta tiene como propósito identificar las capacidades relacionadas con la explotación de recursos existentes en la gestión de las pymes, a través de afirmaciones orientadas a la optimización de recursos disponibles, el mantenimiento de procesos eficientes y la mejora continua de las operaciones actuales.

Tabla 8

Exploración de recursos existentes

Afirmaciones	Número de empresas
3. Ni acuerdo ni desacuerdo	11
4. De acuerdo	17
5. Totalmente de acuerdo	16

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 7*Explotación de recursos existentes*

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

En relación con la explotación de los recursos disponibles en las empresas participantes, los resultados reflejan una percepción predominantemente positiva sobre la eficiencia y optimización operativa. La mayoría de los gerentes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las afirmaciones asociadas a la explotación de recursos existentes, lo cual evidencia que las pymes encuestadas cuentan con procesos bien estructurados y orientados al aprovechamiento adecuado de sus capacidades internas. En concreto, diecisiete empresas (38,6%) señalaron estar de acuerdo con este enfoque gerencial, mientras que dieciséis empresas (36,4%) indicaron estar totalmente de acuerdo. Por su parte, once gerentes (25%) se ubicaron en una posición neutral, lo que puede sugerir que, aunque la explotación es reconocida como una práctica presente, en algunos casos aún existe margen de mejora en cuanto a su sistematización o nivel de madurez. De manera relevante, ninguna de las empresas manifestó desacuerdo con las afirmaciones evaluadas, lo cual refuerza que la eficiencia operativa constituye una fortaleza en el contexto empresarial analizado y una base sólida para el desarrollo de capacidades ambidiestras, como lo es el equilibrio estratégico entre la explotación y la exploración.

- **Pregunta 9: ¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicas a la exploración de nuevas oportunidades frente a la explotación de recursos existentes?**

La Pregunta 9 fue formulada en formato de selección múltiple con única respuesta, utilizando rangos porcentuales para que los participantes indicaran el nivel de dedicación de su tiempo gerencial a la exploración de nuevas oportunidades en comparación con la explotación de los recursos existentes. Esta pregunta permite identificar el grado de equilibrio ambidiestro que manejan los gerentes en su gestión, lo cual constituye un elemento fundamental para establecer el inventario y la tipificación de las capacidades ambidiestras dentro de las pymes evaluadas

Tabla 9

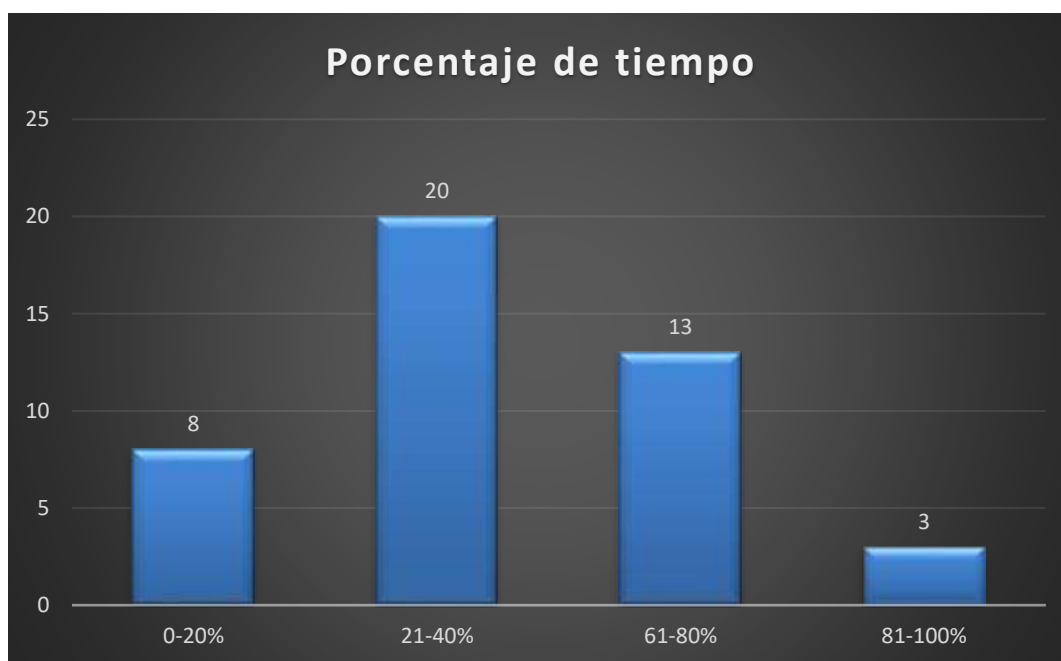
Porcentaje de tiempo a la exploración de nuevas oportunidades

¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicas a la exploración de nuevas oportunidades frente a la explotación de recursos existentes?	Número de encuestados
0-20%	8
21-40%	20
61-80%	13
81-100%	3

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 8

Porcentaje de tiempo según encuestado



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

La mayoría de los gerentes dedica una parte moderada de su tiempo a actividades de exploración. El 45,5% de los encuestados (20 empresas) manifestó invertir entre el 21% y 40% de su tiempo en la búsqueda de nuevas oportunidades, mientras que el 29,5% (13 empresas) dedica entre el 61% y 80%. Por su parte, 8 gerentes (18,2%) reportaron muy poca dedicación a la exploración (0–20%), y solo 3 (6,8%) indicaron enfocarse casi totalmente en ella (81–100%). Estos resultados reflejan que la exploración se encuentra presente, pero sin superar el peso que tiene la gestión operativa en las pymes analizadas.

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

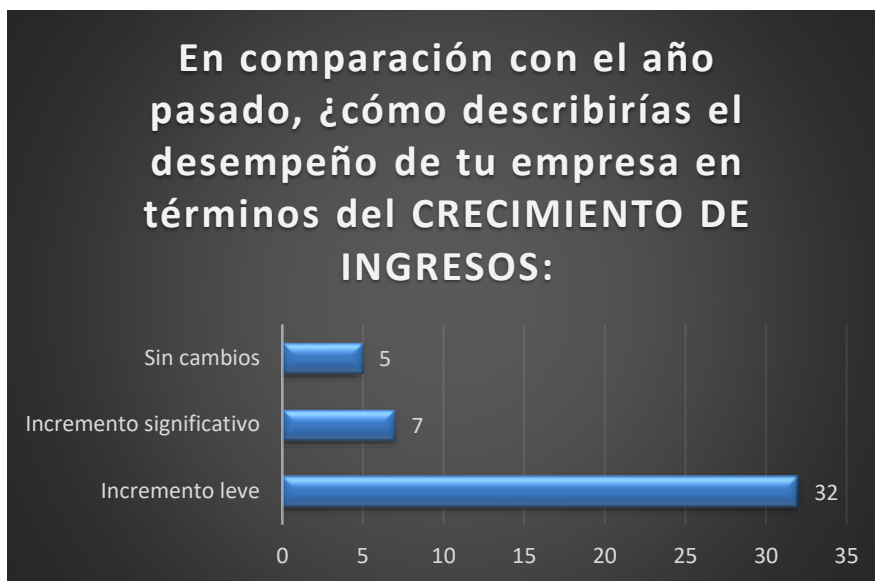
La Pregunta 10 fue formulada en formato de selección múltiple con única respuesta, permitiendo que los gerentes evaluaran el desempeño de su empresa en términos de crecimiento de ingresos en comparación con el año anterior. Las opciones de respuesta, que van desde disminución significativa hasta incremento significativo, buscan determinar la evolución económica de las organizaciones participantes

Tabla 10

Desempeño de la empresa

En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del CRECIMIENTO DE INGRESOS:	Número de encuestados
Incremento leve	32
Incremento significativo	7
Sin cambios	5

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 9*Desempeño de la empresa*

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas encuestadas experimentaron un incremento leve en sus ingresos respecto al año anterior, representado por 32 gerentes, equivalente al 72,7% del total. Esto indica un crecimiento positivo sostenido en la mayoría de las pymes, aunque aún moderado. Por su parte, 7 gerentes (15,9%) reportaron un crecimiento significativo, lo que refleja un grupo con un desempeño financiero superior. Finalmente, 5 empresas (11,4%) indicaron no haber tenido cambios relevantes en su nivel de ingresos y ninguna reportó disminución.

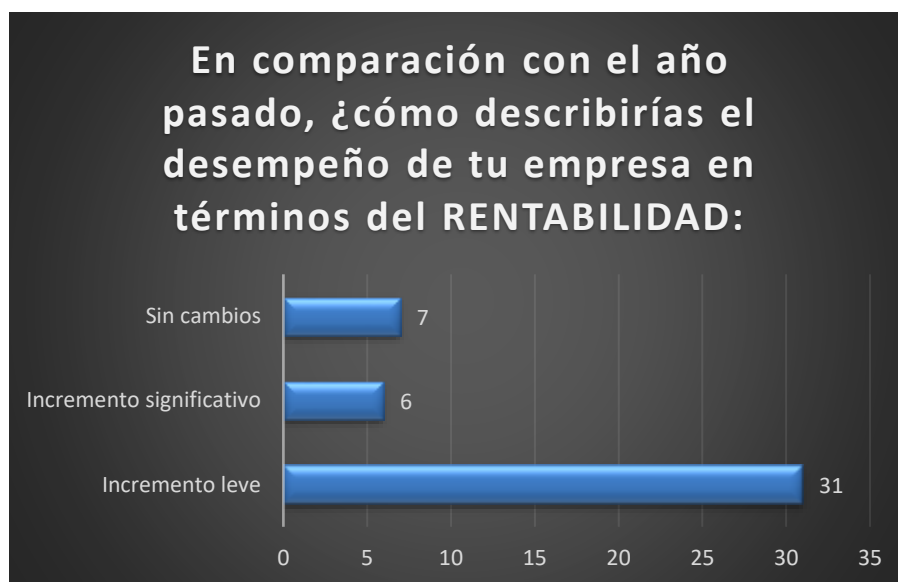
En general, estos resultados revelan un panorama favorable para las pymes evaluadas, con tendencia al crecimiento económico, aunque mayoritariamente en niveles prudentes y graduales.

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

La Pregunta 11 fue estructurada como una pregunta de selección múltiple con única respuesta, orientada a evaluar el desempeño de la empresa en términos de rentabilidad durante el último año, en comparación con el periodo anterior. Las opciones de respuesta permiten identificar si la organización ha experimentado disminución, estabilidad o incremento en sus niveles de rentabilidad

Tabla 11*Rentabilidad de empresa*

En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del RENTABILIDAD:	Número de encuestados
Incremento leve	31
Incremento significativo	6
Sin cambios	7

*Fuente: Elaboración propia con instrumento.***Figura 10***Rentabilidad de empresa**Fuente: Elaboración propia con instrumento.*

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas encuestadas experimentaron un incremento leve en su rentabilidad con relación al año anterior, siendo esta la respuesta de 31 gerentes, equivalente al 70,5% del total. Esto sugiere que, aunque los ingresos han crecido, las utilidades también han mejorado de manera proporcional en la mayoría de las pymes evaluadas.

Por otra parte, 6 empresas (13,6%) reportaron un incremento significativo en la rentabilidad, lo que refleja un grupo con resultados financieros más favorables y consolidación económica superior al promedio. Finalmente, 7 gerentes (15,9%) indicaron no haber presentado

cambios relevantes en este indicador y, al igual que en la pregunta anterior, ninguna empresa reportó disminución, lo que refuerza la lectura de un escenario financiero estable y en crecimiento.

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

La Pregunta 12 se formuló en formato de selección múltiple con única respuesta y se orienta a identificar el comportamiento de la participación en el mercado de las empresas encuestadas respecto al año anterior. Las opciones de respuesta permiten distinguir entre disminución, estabilidad o incremento de dicha participación, proporcionando así una medida del desempeño competitivo de las organizaciones.

Tabla 12

Participación en el mercado

En comparación con el año pasado, ¿cómo describirías el desempeño de tu empresa en términos del PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:	Número de encuestados:
Disminución leve	1
Incremento leve	30
Incremento significativo	6
Sin cambios	7

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 11*Participación en el mercado**Fuente: Elaboración propia con instrumento.*

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas encuestadas experimentaron un incremento leve en su participación en el mercado, con 30 gerentes seleccionando esta opción, lo que equivale al 68,2% del total. Esto sugiere que, durante el último año, la presencia comercial de las pymes ha mejorado gradualmente, aunque sin cambios drásticos en su posicionamiento competitivo.

Adicionalmente, 6 gerentes (13,6%) afirmaron haber tenido un aumento significativo en la participación de mercado, lo que indica un grupo más reducido con crecimiento más acelerado frente a su competencia. Por otro lado, 7 empresas (15,9%) no evidenciaron variación en este indicador y solo 1 gerente (2,3%) reportó una disminución leve, siendo este el único caso negativo registrado en los tres indicadores financieros evaluados (ingresos, rentabilidad y participación de mercado).

En conjunto, los resultados reflejan un panorama positivo en el desempeño competitivo de las pymes, con predominio de crecimiento sostenido en su posicionamiento en el mercado.

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

La Pregunta 13 se formuló en formato de selección múltiple con múltiples respuestas, permitiendo a los gerentes elegir hasta tres factores que, en su opinión, han contribuido de

manera más significativa al desempeño de sus empresas. Esta pregunta se enfocó en identificar elementos clave como la innovación en productos o servicios, la eficiencia operativa, la calidad del equipo de trabajo, las estrategias de marketing y ventas, y la capacidad de adaptación al mercado.

Tabla 13

Factores de desempeño

Factor seleccionado	Frecuencia	% sobre 44 empresas
Innovación en productos/servicios	34	77,3 %
Calidad del equipo de trabajo	30	68,2 %
Adaptabilidad al mercado	30	68,2 %
Eficiencia operativa	18	40,9 %
Estrategias de marketing y ventas	17	38,6 %

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 12

Factores de desempeño



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

La gráfica presenta los factores que, según los gerentes encuestados, han contribuido en mayor medida al desempeño de sus empresas. Se observa que el factor más destacado es la innovación en productos y servicios, seleccionado por 34 de las 44 empresas (77,3%), lo que evidencia la importancia de la creatividad y la diferenciación como motor del crecimiento

empresarial en Nariño. En segundo lugar, se encuentran la calidad del equipo de trabajo y la adaptabilidad al mercado, cada uno con 30 menciones (68,2%). Esto sugiere que la gestión del talento humano y la capacidad para responder a cambios del entorno son determinantes en la competitividad regional. En contraste, la eficiencia operativa (18 menciones, 40,9%) y las estrategias de marketing y ventas (17 menciones, 38,6%) presentan una menor relevancia relativa, sin dejar de ser consideraciones esenciales dentro del desempeño organizacional. En general, los resultados reflejan una orientación marcada hacia la innovación y la flexibilidad como pilares estratégicos en las PYMES del departamento.

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

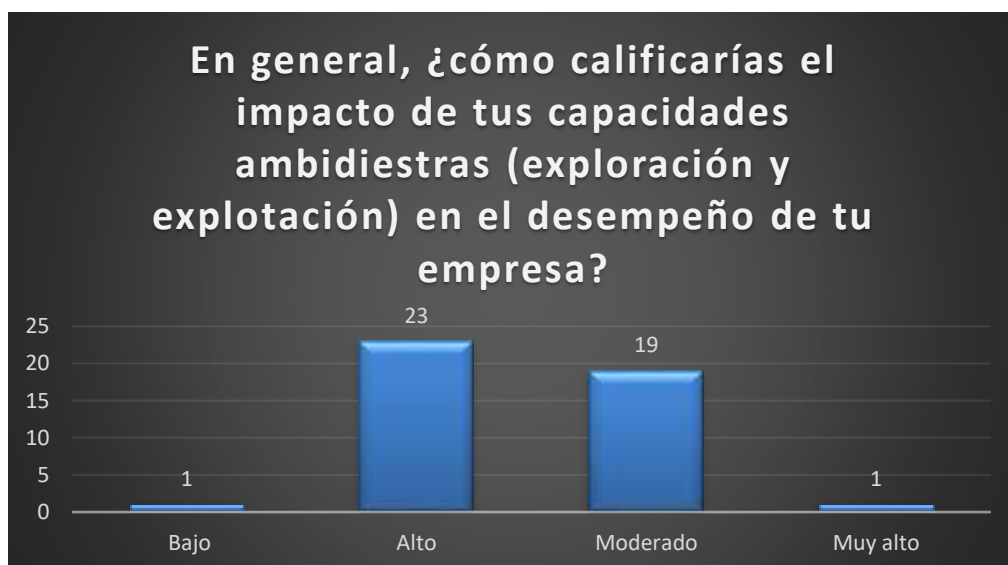
La Pregunta 14 se formuló en formato de selección múltiple con única respuesta, con el fin de conocer la percepción del gerente sobre el impacto que tienen sus capacidades ambidiestras (como la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de los recursos existentes) en el desempeño general de su empresa. Las opciones de respuesta fueron definidas en una escala de valoración del impacto que va desde “Muy bajo” hasta “Muy alto”, permitiendo identificar si los encuestados consideran que dichas capacidades contribuyen significativamente al logro de resultados empresariales.

Tabla 14

Impacto de capacidades ambidiestras

En general, ¿cómo calificarías el impacto de tus capacidades ambidiestras (exploración y explotación) en el desempeño de tu empresa?	Número de encuestados
Bajo	1
Alto	23
Moderado	19
Muy alto	1

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 13*Impacto de capacidades ambidiestras**Fuente: Elaboración propia con instrumento.*

Los resultados evidencian que la mayoría de los encuestados percibe que sus capacidades ambidiestras (es decir, la combinación entre explorar nuevas oportunidades y explotar eficientemente los recursos actuales) tienen un impacto positivo en el desempeño empresarial. En total, 23 de los 44 participantes (52,3%) calificaron este impacto como alto, lo que indica un reconocimiento claro del valor que aporta la ambidestreza gerencial al crecimiento y competitividad de sus organizaciones. Asimismo, 19 empresas (43,2%) consideran dicho impacto como moderado, lo que sugiere que aún existen áreas por fortalecer para maximizar los beneficios de estas capacidades. Por otro lado, solo 2 empresas (4,5%) perciben un impacto bajo o muy alto, lo cual refleja una polarización mínima. En conjunto, los resultados confirman que los gerentes valoran la ambidestreza como un elemento estratégico que influye positivamente en el rendimiento organizacional en el contexto regional.

5.1 Análisis Complementario de Prácticas Gerenciales Asociadas a la Ambidestreza.

Las preguntas 15, 16, 17, 18 y 19 fueron incluidas para explorar percepciones y prácticas gerenciales relacionadas con la innovación, la adaptación al entorno y la optimización de recursos. Si bien estas variables no están directamente asociadas a los objetivos específicos definidos en esta investigación, se presentan a continuación como un análisis complementario que aporta contexto y permite comprender de manera más amplia el entorno en el cual se

desarrollan las capacidades de ambidestreza gerencial en las pymes del departamento de Nariño. Su interpretación contribuye a generar insumos adicionales para futuras investigaciones y para el fortalecimiento de estrategias gerenciales en la región.

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

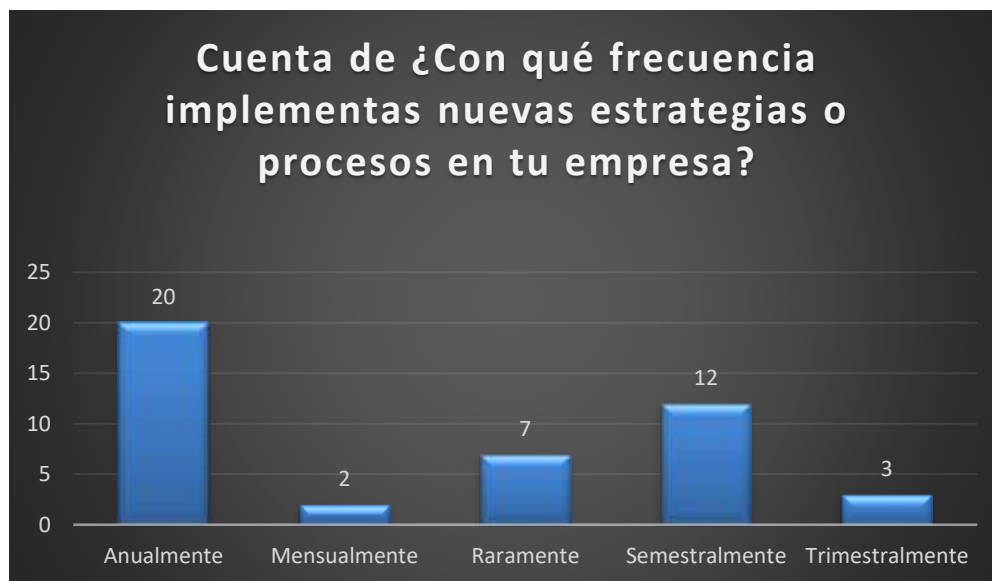
Esta pregunta fue diseñada como una escala de selección múltiple con única respuesta, con cinco opciones que representan diferentes niveles de frecuencia (mensualmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente y raramente). Su objetivo es identificar la regularidad con la que los gerentes implementan nuevas estrategias o procesos dentro de sus empresas, aportando información sobre la dinámica de cambio organizacional y la renovación interna.

Tabla 15

Frecuencia de implementación de nuevas estrategias

¿Con qué frecuencia implementas nuevas estrategias o procesos en tu empresa?	Número de encuestados
Anualmente	20
Mensualmente	2
Raramente	7
Semestralmente	12
Trimestralmente	3

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 14*Frecuencia de implementación de nuevas estrategias*

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Los resultados muestran que la implementación de nuevas estrategias o procesos en las empresas encuestadas se da principalmente con una baja periodicidad. 20 de las 44 empresas (45,5%) señalaron que realizan estos cambios anualmente, mientras que 12 empresas (27,3%) lo hacen semestralmente. Por su parte, 7 organizaciones (15,9%) indicaron que introducen modificaciones raramente, lo que sugiere una menor orientación hacia la innovación continua. Solo una minoría reporta ciclos más frecuentes de ajuste y mejora: 3 empresas (6,8%) de manera trimestral y apenas 2 empresas (4,5%) mensualmente. En general, la información evidencia que los procesos de transformación interna ocurren con poca regularidad, lo cual puede limitar la capacidad de adaptación en entornos competitivos y cambiantes.

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

La Pregunta 16 corresponde a una escala tipo Likert de cinco niveles, que va desde “Nada importante” hasta “Extremadamente importante”. Con esta pregunta se pretende conocer la valoración que los gerentes otorgan a la innovación como factor determinante para el éxito empresarial a largo plazo, evidenciando la orientación estratégica y visión futura de la empresa.

Tabla 16*Importancia de la innovación*

¿Cuán importante consideras la innovación para el éxito a largo plazo de tu empresa?	Número de encuestados
Extremadamente importante	8
Moderadamente importante	2
Muy importante	34

*Fuente: Elaboración propia con instrumento.***Figura 15***Importancia de la innovación**Fuente: Elaboración propia con instrumento.*

Los resultados reflejan un consenso notable respecto al papel de la innovación en la sostenibilidad y éxito futuro de las organizaciones. 34 de los 44 encuestados (77,3%) consideran que la innovación es muy importante, mientras que 8 participantes (18,2%) la califican como extremadamente importante. Únicamente 2 gerentes (4,5%) la perciben como moderadamente importante, demostrando que la innovación es ampliamente reconocida como un factor estratégico clave dentro del entorno competitivo en Nariño. Este alto nivel de valoración indica una fuerte conciencia gerencial sobre la necesidad de impulsar nuevos productos, procesos y soluciones para mantener la vigencia empresarial a largo plazo.

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

Esta pregunta presenta una escala ordinal con cinco categorías de respuesta (ninguna, 1-2, 3-5, 6-10 y más de 10). Su finalidad es cuantificar la exploración activa de nuevas oportunidades de negocio en el último año por parte de los gerentes, permitiendo observar el nivel de proactividad empresarial frente a la búsqueda de nuevos mercados o productos.

Tabla 17

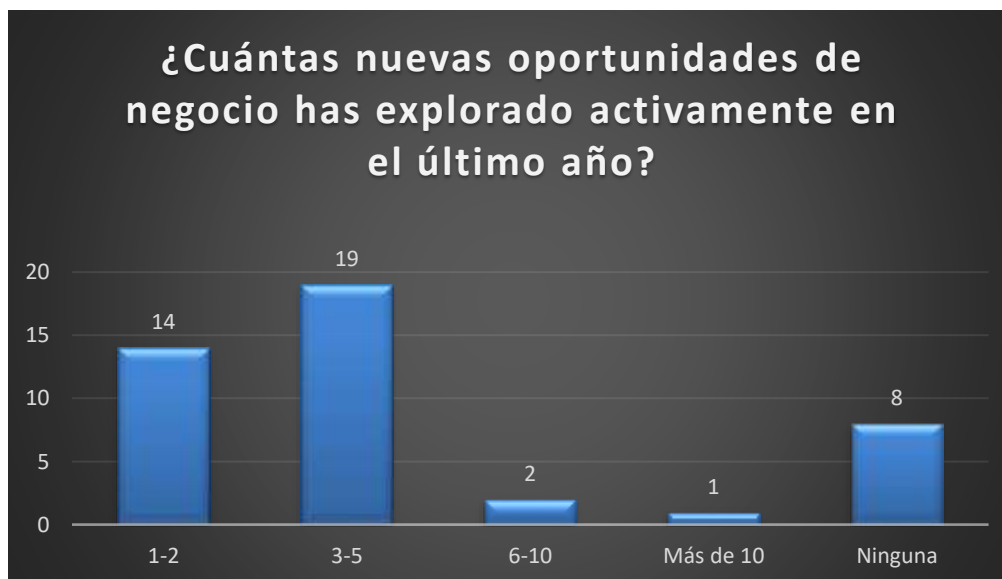
Oportunidades de negocio en el último año

¿Cuántas nuevas oportunidades de negocio has explorado activamente en el último año?	Número de encuestados
1-2	14
3-5	19
6-10	2
Más de 10	1
Ninguna	8

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 16

Oportunidades de negocio en el último año



Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Los datos muestran que la mayoría de las empresas ha explorado activamente nuevas oportunidades de negocio durante el último año, aunque en un volumen moderado. 19 de las 44 empresas (43,2%) indicaron haber identificado entre 3 y 5 oportunidades, mientras que 14 empresas (31,8%) exploraron entre 1 y 2 nuevas iniciativas. Estos resultados reflejan una tendencia positiva hacia la diversificación y la búsqueda de nuevos mercados o productos. En contraste, 8 empresas (18,2%) afirmaron no haber explorado ninguna oportunidad, lo cual puede estar relacionado con limitaciones de recursos o una orientación más conservadora. Además, solo una minoría reporta un mayor dinamismo: 2 empresas (4,5%) exploraron entre 6 y 10 oportunidades y 1 empresa (2,3%) más de 10. En conjunto, esto evidencia que, aunque existe interés por innovar, el ritmo de exploración aún es limitado en buena parte del tejido empresarial.

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

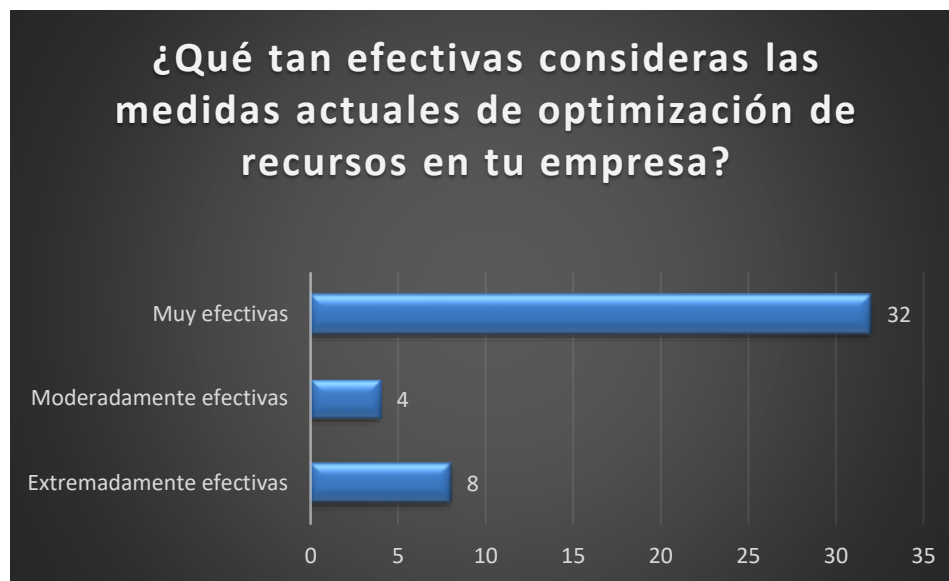
La Pregunta 18 fue construida mediante una escala tipo Likert de cinco opciones, desde “Nada efectivas” hasta “Extremadamente efectivas”, para evaluar la percepción de los gerentes sobre las medidas actuales de optimización de recursos dentro de sus empresas. Esta información permite aproximarse al nivel de eficiencia operativa, aspecto fundamental para la sostenibilidad organizacional.

Tabla 18

Eficiencia de las medidas actuales de optimización de recursos

¿Qué tan efectivas consideras las medidas actuales de optimización de recursos en tu empresa?	Número de encuestados
Extremadamente efectivas	8
Moderadamente efectivas	4
Muy efectivas	32

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

Figura 17*Eficiencia de las medidas actuales de optimización de recursos*

Fuente: Elaboración propia con instrumento.

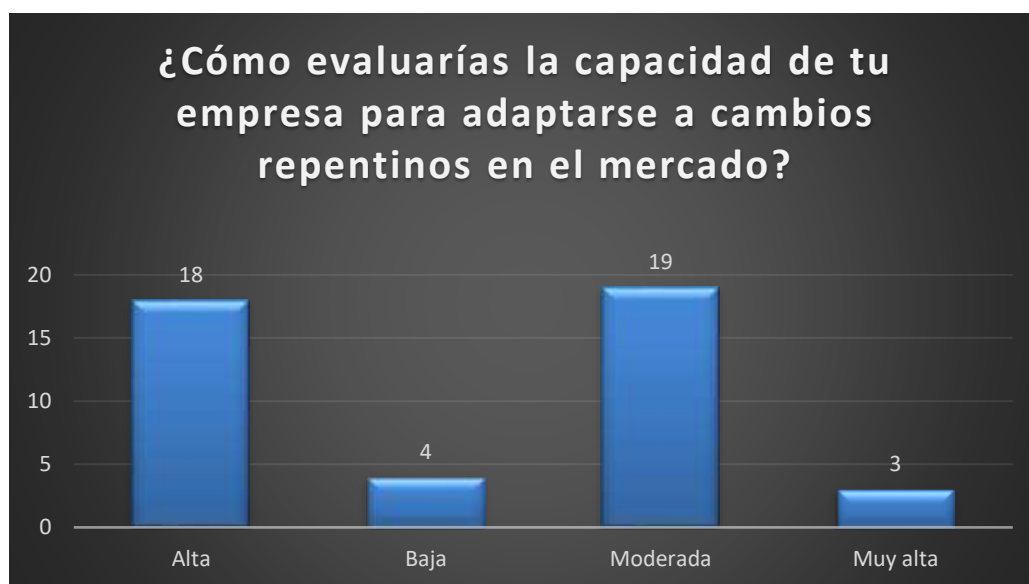
Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente positiva respecto a la efectividad de las estrategias de optimización de recursos implementadas en las empresas. 32 de 44 encuestados (72,7%) consideran que estas medidas son muy efectivas, lo que sugiere una adecuada gestión interna enfocada en eficiencia y mejora continua. Por su parte, 8 empresas (18,2%) califican estas acciones como extremadamente efectivas, lo cual refuerza la idea de que los esfuerzos por maximizar el uso de los recursos están generando resultados favorables. En un nivel menor, 4 participantes (9,1%) manifestaron que la efectividad es moderada, indicando que aún existen oportunidades de mejora. En general, el panorama refleja una orientación consolidada hacia la eficiencia operativa dentro del tejido empresarial analizado.

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

Se trata de una escala tipo Likert de cinco niveles (muy baja, baja, moderada, alta y muy alta), mediante la cual se busca conocer la percepción que tienen los gerentes sobre la capacidad de adaptación de sus empresas frente a cambios repentinos en el mercado. Esta variable permite identificar el nivel de resiliencia organizacional y la aptitud para responder a entornos competitivos cambiantes.

Tabla 19*Capacidad de adaptación a cambios*

¿Cómo evaluarías la capacidad de tu empresa para adaptarse a cambios repentinos en el mercado?	Número de encuestados
Alta	18
Baja	4
Moderada	19
Muy alta	3

*Fuente: Elaboración propia con instrumento.***Figura 18***Capacidad de adaptación a cambios**Fuente: Elaboración propia con instrumento.*

Los resultados muestran una percepción favorable respecto a la capacidad de adaptación de las empresas frente a cambios inesperados del entorno. 19 de las 44 organizaciones (43,2%) califican dicha capacidad como moderada, lo cual sugiere que, si bien existe una base para responder a transformaciones del mercado, aún hay margen de mejora para lograr una mayor resiliencia. Asimismo, 18 empresas (40,9%) consideran que su capacidad es alta, evidenciando un nivel importante de flexibilidad estratégica y operativa. En contraste, solo 3 empresas (6,8%)

se perciben con una muy alta capacidad adaptativa, mientras que 4 (9,1%) la califican como baja, lo que refleja vulnerabilidad ante escenarios cambiantes. En conjunto, el comportamiento de los datos indica que la mayoría de las empresas ha desarrollado mecanismos efectivos de ajuste, aunque no necesariamente al nivel máximo de agilidad organizacional.

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo presenta el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación realizada con gerentes de pequeñas y medianas empresas del departamento de Nariño. A partir de la información recopilada, se examinan los principales hallazgos con el fin de comprender cómo se manifiestan las capacidades de ambidestreza gerencial en este contexto empresarial. El análisis se desarrolla de acuerdo con los objetivos específicos del estudio, lo que permite identificar tendencias, características y niveles de desarrollo de dichas capacidades, así como reflexionar sobre su importancia para la gestión y el desempeño de las pymes en la región.

6.1 Establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial.

El análisis de los resultados asociados al primer objetivo específico, orientado a establecer un inventario y tipologías de las capacidades de ambidestreza gerencial, permite identificar cómo los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en Nariño articulan, en su gestión cotidiana, prácticas orientadas tanto a la eficiencia operativa como a la búsqueda de nuevas oportunidades. Los resultados evidencian que estas capacidades están presentes en la mayoría de las empresas analizadas, aunque con distintos niveles de desarrollo y formas de integración.

En relación con la exploración de nuevas oportunidades, los resultados muestran una valoración ampliamente positiva por parte de los gerentes. En efecto, una clara mayoría de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la importancia de innovar, aprender de manera continua y buscar alternativas para el crecimiento del negocio. Esta alta valoración indica que la exploración es reconocida como un componente relevante de la gestión gerencial, especialmente en un entorno regional que demanda capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado. Sin embargo, al contrastar esta valoración con la dedicación efectiva del tiempo gerencial, se evidencia una brecha significativa entre el reconocimiento conceptual y la práctica real. En la mayoría de los casos, los gerentes indicaron dedicar menos del 40 % de su tiempo a actividades relacionadas con la exploración, lo que sugiere que estas acciones no constituyen el eje central de la gestión diaria. Este resultado pone de manifiesto que las

exigencias operativas y administrativas continúan condicionando la posibilidad de desarrollar procesos sistemáticos de innovación, limitando la exploración a momentos puntuales o reactivos.

Por su parte, la explotación de los recursos existentes se presenta como una capacidad claramente más consolidada. Los resultados muestran que una proporción muy alta de los gerentes se identifica con prácticas orientadas a la optimización de recursos, el control de procesos y la eficiencia operativa. Esta orientación dominante hacia la explotación refleja una gestión centrada en asegurar la estabilidad del negocio y la continuidad de las operaciones, lo cual resulta coherente con la realidad de las pymes, donde la sostenibilidad financiera suele ser prioritaria frente a la experimentación constante. La integración de ambas dimensiones permite identificar una ambidestreza gerencial en proceso de consolidación, caracterizada por la coexistencia de exploración y explotación, pero sin un equilibrio plenamente estructurado. Si bien los gerentes reconocen la importancia de ambas capacidades, la gestión tiende a inclinarse hacia la explotación, mientras que la exploración se incorpora de manera complementaria y subordinada a las demandas operativas.

A partir de estos hallazgos, es posible identificar una tipología de ambidestreza incipiente, en la cual la eficiencia operativa constituye el eje central de la gestión, acompañada de esfuerzos exploratorios limitados en alcance y continuidad. En este tipo de ambidestreza, la integración entre exploración y explotación depende en gran medida de la iniciativa personal del gerente y de su capacidad para equilibrar las demandas del día a día con la necesidad de innovar, más que de la existencia de estrategias o estructuras organizacionales formalmente definidas.

Desde una perspectiva contextual, estas tipologías reflejan las condiciones particulares en las que operan las pymes del departamento de Nariño. La concentración de funciones en una sola figura directiva, las restricciones de recursos y la presión por mantener la estabilidad del negocio influyen directamente en la forma como se desarrollan las capacidades ambidiestras. En este escenario, la ambidestreza no se presenta como una práctica plenamente institucionalizada, sino como una capacidad que se construye de manera gradual a partir de la experiencia y las decisiones cotidianas del gerente.

En síntesis, el inventario y la tipificación de las capacidades de ambidestreza gerencial en las pymes de Nariño evidencian una base sólida en términos de explotación de recursos, acompañada de una exploración ampliamente valorada, pero aún limitada en su aplicación práctica. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales orientadas a lograr un mejor equilibrio entre eficiencia e innovación, condición

fundamental para avanzar hacia una gestión ambidiestra más estructurada y sostenible en el contexto regional.

6.2 Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Nariño.

El análisis del segundo objetivo específico, orientado a diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidiestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en Nariño, permite establecer cómo la combinación entre exploración y explotación se refleja en el desempeño reciente de las organizaciones. Los resultados muestran una tendencia general positiva en variables estratégicas como el crecimiento de ingresos, la rentabilidad y la participación en el mercado, aunque con avances mayoritariamente graduales, lo que evidencia un desarrollo ambidiestro aún en consolidación.

En relación con el crecimiento de los ingresos, los resultados indican que la gran mayoría de las empresas ha presentado un comportamiento favorable durante el último año. En particular, más del 85 % de las pymes encuestadas reportó incrementos en sus ingresos, principalmente de carácter leve, mientras que solo una proporción reducida manifestó estabilidad y ninguna reportó disminuciones significativas. Este resultado sugiere que la gestión gerencial orientada a la eficiencia y al control de los recursos existentes ha permitido mantener una dinámica de crecimiento sostenido, aunque sin cambios abruptos. Un comportamiento similar se observa en la rentabilidad, donde más del 80 % de las empresas manifestó mejoras en este indicador, nuevamente concentradas en incrementos moderados. Este hallazgo refuerza la idea de que la explotación eficiente de los recursos continúa siendo un factor clave para la sostenibilidad financiera de las pymes en el contexto regional. Al mismo tiempo, la baja proporción de incrementos altamente significativos sugiere que las capacidades exploratorias aún no se traducen de manera plena en saltos relevantes en el desempeño económico.

En cuanto a la participación en el mercado, los resultados muestran que aproximadamente tres de cada cuatro empresas han logrado mantener o mejorar su posición competitiva. Los casos de disminución son escasos, lo que evidencia una gestión prudente frente al entorno competitivo. Estos avances graduales reflejan estrategias centradas en consolidar la presencia en el mercado más que en procesos de expansión acelerada, coherentes con un enfoque gerencial de bajo riesgo.

Desde la perspectiva de las capacidades ambidiestras, estos resultados permiten afirmar que el desempeño empresarial observado está fuertemente asociado a una sólida orientación hacia la explotación, complementada por esfuerzos exploratorios de alcance limitado. Esta relación se confirma al analizar la percepción de los gerentes, dado que más del 90 % considera que la combinación entre exploración y explotación tiene un impacto positivo (moderado o alto) en los resultados de la empresa. Sin embargo, la menor presencia de valoraciones extremas sugiere que dicha combinación aún no se consolida como una estrategia transformadora.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que el estado actual de la ambidestreza gerencial en las pymes de Nariño se sitúa en un nivel intermedio. Los gerentes han logrado integrar ambas dimensiones de manera funcional, generando estabilidad y crecimiento sostenido, pero todavía enfrentan dificultades para lograr un equilibrio más estratégico que potencie la innovación y el crecimiento de largo plazo. Desde una perspectiva contextual, este nivel de desarrollo resulta coherente con las condiciones en las que operan las pymes del departamento, caracterizadas por limitaciones de recursos, concentración de funciones en la figura del gerente y una alta necesidad de asegurar la continuidad del negocio. En este escenario, la ambidestreza se manifiesta más como una capacidad práctica que como una estrategia formalmente estructurada.

En síntesis, el análisis evidencia que las capacidades ambidiestras de los gerentes en las pequeñas y medianas empresas de Nariño tienen un impacto positivo y verificable en el desempeño empresarial, especialmente en términos de estabilidad y crecimiento moderado. No obstante, los resultados también muestran que existe un margen importante para fortalecer dichas capacidades y avanzar hacia un equilibrio más intencional entre eficiencia e innovación, aspecto que se aborda en el siguiente apartado mediante la formulación de estrategias de capacitación gerencial.

6.3 Proponer estrategias de capacitación gerencial orientadas al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra en Nariño

El análisis del tercer objetivo específico, orientado a proponer estrategias de capacitación gerencial que contribuyan al fomento y desarrollo de la capacidad ambidiestra, se fundamenta en los hallazgos obtenidos en los apartados anteriores. Los resultados evidencian que, si bien los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en Nariño reconocen la importancia tanto de la exploración como de la explotación, persiste una brecha entre dicha valoración y su

aplicación sistemática en la gestión empresarial, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer estas capacidades a través de procesos formativos pertinentes y contextualizados.

Uno de los principales elementos que sustentan esta necesidad es que, aunque una mayoría significativa de los gerentes manifiesta valorar positivamente la innovación y el aprendizaje continuo, la dedicación efectiva de tiempo a actividades exploratorias se mantiene en niveles limitados. Este desequilibrio sugiere que las capacidades ambidiestras no se desarrollan de manera intencional, sino que dependen en gran medida de la experiencia individual y de decisiones coyunturales. En este contexto, la capacitación gerencial se perfila como una herramienta clave para transformar la ambidestreza de una práctica intuitiva a una competencia gestionada de forma consciente. Asimismo, los resultados del estudio muestran que el desempeño empresarial positivo observado (principalmente en términos de estabilidad y crecimiento moderado) está estrechamente asociado a una fuerte orientación hacia la explotación de recursos. No obstante, la menor presencia de mejoras significativas en indicadores estratégicos como la participación en el mercado sugiere que la falta de una exploración estructurada limita el potencial de crecimiento de las empresas. Este hallazgo refuerza la pertinencia de diseñar estrategias de capacitación que ayuden a los gerentes a integrar ambas dimensiones de manera equilibrada, alineando la eficiencia operativa con la innovación.

A partir de estos resultados, se proponen estrategias de capacitación gerencial centradas en tres ejes principales. El primero corresponde al fortalecimiento de la capacidad de exploración, mediante programas formativos orientados al desarrollo de habilidades para la identificación de oportunidades, la gestión del cambio y la innovación aplicada. Este tipo de capacitación permitiría que los gerentes pasen de valorar la exploración de forma conceptual a incorporarla como una práctica habitual dentro de la planeación y toma de decisiones.

El segundo eje se enfoca en la gestión equilibrada del tiempo y de los recursos, aspecto que emerge como una de las principales limitaciones para el desarrollo de la ambidestreza. Los resultados evidencian que una proporción importante de los gerentes dedica la mayor parte de su tiempo a actividades operativas, lo que restringe el espacio para la reflexión estratégica. En este sentido, se recomienda implementar procesos de capacitación orientados a la planificación estratégica, la priorización de actividades y la delegación efectiva, con el fin de liberar tiempo gerencial para la exploración sin afectar la eficiencia operativa.

El tercer eje está relacionado con la integración práctica de la ambidestreza en la gestión cotidiana, mediante herramientas simples y adaptadas a la realidad de las pymes. Dado que los resultados indican que la ambidestreza depende en gran medida de la iniciativa personal del gerente, resulta pertinente promover estrategias de capacitación basadas en casos prácticos, aprendizaje experiencial y acompañamiento, que faciliten la aplicación directa de los conceptos en el contexto empresarial regional.

Desde una perspectiva territorial, estas estrategias deben considerar las particularidades del departamento de Nariño, tales como la limitada disponibilidad de recursos, la concentración de funciones directivas y las condiciones del entorno económico. Por ello, se propone que los procesos de capacitación se desarrollen a través de programas flexibles, de corta duración y con un enfoque aplicado, que respondan a las necesidades reales de los gerentes y a los hallazgos evidenciados en el estudio.

En conclusión, el análisis de los resultados permite concluir que el desarrollo de la capacidad ambidiestra en las pymes de Nariño requiere estrategias de capacitación gerencial orientadas no solo a fortalecer conocimientos, sino también a transformar prácticas y hábitos de gestión. La incorporación intencional de estas estrategias contribuiría a cerrar la brecha identificada entre la valoración de la ambidestreza y su aplicación efectiva, favoreciendo un equilibrio más sólido entre eficiencia e innovación, y potenciando el desempeño y la sostenibilidad de las empresas en el contexto regional.

7 CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar de manera profunda y contextualizada las capacidades de ambidestreza gerencial presentes en los gerentes de pequeñas y medianas empresas del departamento de Nariño, con el propósito de comprender cómo estas capacidades se manifiestan en la práctica y de qué manera influyen en la gestión empresarial. A partir de los resultados obtenidos, fue posible responder de forma clara a la pregunta de investigación planteada, aportando evidencia empírica relevante y alineada con los referentes teóricos revisados, así como con las particularidades del contexto regional.

Los hallazgos del estudio evidencian que los gerentes de las pymes en Nariño sí poseen capacidades de ambidestreza gerencial, entendidas como la habilidad para combinar prácticas orientadas a la explotación de los recursos existentes con acciones dirigidas a la exploración de nuevas oportunidades. Sin embargo, dichas capacidades no se desarrollan de manera equilibrada ni estructurada, sino que se manifiestan de forma gradual, incipiente y condicionada por múltiples factores organizacionales y contextuales. En la práctica, la ambidestreza gerencial observada responde más a una lógica funcional y adaptativa que a una estrategia deliberada de gestión.

Uno de los principales hallazgos de la investigación es el predominio de la capacidad de explotación dentro de la gestión gerencial. Los gerentes analizados muestran una fuerte orientación hacia la eficiencia operativa, el control de procesos, la optimización de recursos y la búsqueda de estabilidad financiera. Estas prácticas se reflejan en un desempeño empresarial mayoritariamente positivo, caracterizado por crecimientos leves y sostenidos en indicadores como ingresos, rentabilidad y participación en el mercado. Este resultado confirma que la explotación constituye una fortaleza clave en las pymes del departamento, especialmente en un entorno donde las limitaciones de recursos y la necesidad de asegurar la continuidad del negocio son constantes. En contraste, la capacidad de exploración, aunque ampliamente reconocida por los gerentes como importante para el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, presenta un nivel de desarrollo más limitado en la práctica. Los resultados muestran que, si bien existe una actitud favorable hacia la innovación, el aprendizaje continuo y la búsqueda de nuevas oportunidades, la dedicación efectiva de tiempo y recursos a estas actividades es reducida y se encuentra subordinada a las exigencias operativas del día a día. Esta situación evidencia una brecha entre el discurso gerencial y la acción concreta, lo que limita el impacto real de la exploración en el desempeño empresarial a mediano y largo plazo.

La coexistencia de estas dos dimensiones permite concluir que los gerentes de las pymes en Nariño presentan una ambidestreza gerencial de carácter incipiente, en la cual exploración y explotación están presentes, pero no se integran de forma equilibrada ni sistemática. Esta ambidestreza depende en gran medida de la iniciativa personal del gerente, de su experiencia y de su capacidad para gestionar simultáneamente las demandas operativas y las oportunidades de innovación. La ausencia de estructuras organizacionales formales, rutinas definidas o estrategias explícitas orientadas al equilibrio entre ambas dimensiones dificulta la consolidación de una ambidestreza plenamente desarrollada.

Desde el punto de vista del desempeño empresarial, los resultados evidencian que la ambidestreza gerencial tiene un impacto positivo, aunque moderado. La combinación entre exploración y explotación contribuye principalmente a la estabilidad y al crecimiento sostenido de las empresas, más que a transformaciones significativas o aceleradas. Esto sugiere que, en el contexto estudiado, la ambidestreza funciona como un mecanismo de soporte para la continuidad del negocio, pero aún no se consolida como un motor estratégico capaz de impulsar procesos de innovación profunda o expansión competitiva. Estos hallazgos resultan coherentes con los planteamientos de la literatura revisada, que señala que el desarrollo de la ambidestreza organizacional representa un desafío particular para las pequeñas y medianas empresas, debido a sus limitaciones de recursos, estructuras organizacionales simples y alta concentración de decisiones en la figura del gerente. No obstante, la investigación aporta una perspectiva contextualizada que amplía el campo de estudio de la ambidestreza gerencial, al evidenciar cómo estas dinámicas se manifiestan en un entorno regional como el de Nariño, caracterizado por condiciones económicas, geográficas y empresariales específicas.

Desde una mirada crítica, es importante reconocer que el proceso investigativo enfrentó limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. Entre ellas se destaca el carácter transversal del estudio, que impide analizar la evolución de las capacidades ambidestras a lo largo del tiempo, así como la dependencia de información autodeclarada por parte de los gerentes, lo cual puede generar sesgos en la percepción del nivel real de desarrollo de dichas capacidades. Asimismo, la diversidad de sectores económicos representados y el tamaño de la muestra limitan la posibilidad de generalizar los hallazgos a otros contextos empresariales.

A pesar de estas limitaciones, la investigación genera un impacto significativo en el campo de la gestión empresarial y la gerencia de proyectos, al aportar evidencia empírica sobre la ambidestreza gerencial en pymes ubicadas en contextos regionales con restricciones estructurales. Los resultados contribuyen a visibilizar la importancia de desarrollar competencias gerenciales que permitan equilibrar la eficiencia operativa con la innovación, no solo como un ideal teórico, sino como una necesidad práctica para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Asimismo, los hallazgos resaltan el papel clave de la capacitación gerencial como mecanismo para fortalecer la ambidestreza. La brecha identificada entre la valoración de la exploración y su aplicación práctica sugiere que los gerentes requieren procesos formativos orientados a la gestión estratégica del tiempo, la toma de decisiones, la planificación y la integración consciente de prácticas innovadoras dentro de la gestión cotidiana. En este sentido, la capacitación no debe limitarse a la transmisión de conocimientos, sino orientarse al desarrollo de habilidades prácticas y aplicadas, ajustadas a la realidad de las pymes del contexto regional.

En términos de impacto social y económico, el fortalecimiento de la ambidestreza gerencial en las pymes de Nariño representa una oportunidad estratégica para contribuir al desarrollo regional. Empresas con mayores capacidades para equilibrar eficiencia e innovación están mejor preparadas para adaptarse a los cambios del entorno, aprovechar nuevas oportunidades de mercado y generar valor de manera sostenible. Por tanto, los resultados de esta investigación pueden servir como insumo para el diseño de programas de apoyo empresarial, políticas públicas y estrategias de fortalecimiento del tejido productivo regional.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos, se identifican diversas líneas futuras de investigación que permitirían profundizar y ampliar el conocimiento sobre la ambidestreza gerencial. Entre ellas se destaca la realización de estudios comparativos entre diferentes regiones o sectores económicos, el análisis de la relación entre la ambidestreza y variables como el liderazgo, la cultura organizacional, la digitalización y la gestión del conocimiento, así como el desarrollo de investigaciones longitudinales que permitan evaluar la evolución de estas capacidades y su impacto en el desempeño empresarial a largo plazo. Estas líneas de investigación contribuirían a consolidar un cuerpo teórico y empírico más robusto sobre la ambidestreza gerencial en contextos empresariales diversos. La investigación permite afirmar que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas en Nariño poseen capacidades de ambidestreza gerencial, pero estas se encuentran en una etapa de desarrollo inicial, con un claro

predominio de la explotación sobre la exploración. Avanzar hacia un equilibrio más estructurado entre ambas dimensiones constituye un desafío relevante, pero también una oportunidad estratégica para mejorar el desempeño, la competitividad y la sostenibilidad de las pymes en el contexto regional, aportando valor tanto al ámbito académico como a la práctica gerencial.

8 RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda que las pequeñas y medianas empresas del departamento de Nariño fortalezcan de manera intencional las capacidades de ambidestreza gerencial, especialmente en lo relacionado con la integración equilibrada entre la eficiencia operativa y la exploración de nuevas oportunidades. Para ello, resulta pertinente promover procesos de capacitación gerencial aplicada, orientados al desarrollo de habilidades para la gestión estratégica del tiempo, la toma de decisiones y la planificación, de modo que los gerentes puedan incorporar prácticas exploratorias sin afectar la estabilidad del negocio.

Asimismo, se sugiere que las entidades de apoyo empresarial, instituciones educativas y organizaciones públicas o privadas diseñen programas formativos flexibles y contextualizados, ajustados a las condiciones reales de las pymes de la región. Dichos programas deberían priorizar metodologías prácticas, estudios de caso y esquemas de acompañamiento, que faciliten la aplicación directa de los conceptos asociados a la ambidestreza gerencial en la gestión cotidiana de las empresas.

De igual manera, se recomienda fomentar el uso de herramientas sencillas de seguimiento y evaluación que permitan a los gerentes monitorear el equilibrio entre actividades de explotación y exploración, contribuyendo así a una gestión más consciente y estratégica. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar en la efectividad de estas herramientas y en su impacto sobre el desempeño empresarial, así como analizar comparativamente el desarrollo de la ambidestreza gerencial en diferentes sectores económicos o regiones del país.

Finalmente, se considera pertinente avanzar en estudios de carácter longitudinal que permitan observar la evolución de las capacidades ambidiestras a lo largo del tiempo y su relación con variables como el liderazgo, la cultura organizacional, la innovación y la transformación digital. Este tipo de investigaciones contribuiría a ampliar el conocimiento sobre la ambidestreza gerencial y a fortalecer su aplicación práctica en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.

9 ANEXOS

Anexo 1

Instrumento de recolección de datos

ESTUDIO SOBRE CAPACIDADES AMBIDIESTRAS EN LOS GERENTES PYMEs EN COLOMBIA

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

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

* Obligatorio

Sección 1. Datos Demográficos

1. Edad: *

Menos de 30 años

30-39 años

40-49 años

50-59 años

60 años o más

2. **Género:** *

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decir

3. **Nivel educativo** *

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

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

- Manufactura
- Servicios
- Comercio
- Tecnología

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

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

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

Escriba su respuesta

Sección 2. Capacidades Ambidiestras

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

7. Exploración de nuevas oportunidades: *

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

8. Explotación de recursos existentes: *

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

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

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

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) una *

Selecciona 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

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

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Raramente

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

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

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

*

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

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

*

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

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

*

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

20. Comentarios adicionales

Escriba su respuesta

Referencias bibliográficas

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of strategy and organization. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.
- DANE. (2023). Boletín técnico: demografía empresarial en Colombia 2023. Bogotá D.C.
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., & Dasí, Á. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las pymes. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 95–110.
- Gómez, J., & Pérez, A. (2019). Ambidestreza organizacional en empresas colombianas: Una revisión desde la teoría y la práctica. *Revista Universidad & Empresa*, 21(37), 113–136.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Olavarrieta, S., y Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61, 623–630.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage – A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.

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

Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantages of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61.

Prahalad, C. K., y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14a ed.). Pearson.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 317–332.

Valencia, A., Bermúdez, J., & Duque, J. (2020). Gestión de la innovación en pymes colombianas: un estudio exploratorio. *Revista Espacios*, 41(5), 14–29.