



Proyecto Nudo

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

Sandra Cristina Duque Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Octubre de 2025

Proyecto Nudo

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

Sandra Cristina Duque Gómez

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

Asesor(a)

Jonnathan López Hurtado

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

Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Octubre de 2025

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Pregunta de investigación	11
1.2 Objetivos de investigación.....	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificación de la investigación.....	12
2 MARCO DE REFERENCIA.....	13
2.1 Marco de Antecedentes	13
2.2 Marco Teórico.....	17
3 METODOLOGÍA	18
3.1 Enfoque y alcance de la investigación	19
3.2 Población y muestra	20
3.2.1 Definición de la población.....	20
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra	20
3.3 Instrumento(s).....	20
3.3.1 Descripción de procedimientos.....	21
3.4 Consideraciones éticas	21
3.4.1 Análisis de consideraciones éticas	21
4 HIPÓTESIS.....	22
5 CODIFICACIÓN DE DATOS	22
5.1 Datos recolectados	23
5.1.1 Origen de datos.....	23
5.1.2 Método de recolección	23
5.1.3 Tipo de datos obtenidos.....	24

5.1.4	Categorización de datos.....	24
6	ANÁLISIS DE DATOS.....	26
7	ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
7.1	Inventario y categorización de capacidades ambidiestras en la gerencia	38
7.2	Estado actual de la ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá. 40	
7.3	Acciones formativas para el desarrollo de la ambidestreza en gerentes.....	41
8	CONCLUSIONES.....	44
9	RECOMENDACIONES.....	46
10	TRABAJO FUTURO	47
	Referencias bibliográficas	48

Lista de tablas

Tabla 1. Compilación de estudios realizados en los últimos 5 años sobre ambidestreza gerencial.	13
--	----

Lista de figuras

Figura 1. Importancia de la innovación de la empresa a largo plazo según la edad de los gerentes.	27
Figura 2. Impacto de las capacidades de ambidestreza (exploración y explotación) según el género de los gerentes.	28
Figura 3. Capacidad de las empresas para adaptarse a cambios repentinos en el mercado según el sector económico.	29
Figura 4. Porcentaje de tiempo dedicado a la exploración de nuevas oportunidades y a la explotación de recursos existentes según el nivel educativo de los gerentes.	30
Figura 5. Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos en relación con la mejora continua de las operaciones empresariales.	31
Figura 6. Nuevas oportunidades de negocio exploradas durante el último año.....	32
Figura 7. Relación entre la efectividad de las medidas de optimización de recursos y la implementación de nuevas ideas y tecnologías.	33
Figura 8. Relación entre la búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocio y el desempeño empresarial en términos de participación en el mercado.	34
Figura 9. Optimización de recursos disponibles según el tamaño de la empresa (# de empleados).	35
Figura 10. Relación entre la eficiencia de los procesos organizacionales y el crecimiento de ingresos empresariales en comparación con el año anterior.	36
Figura 11. Relación entre el aprendizaje continuo del equipo de trabajo y el desempeño empresarial en términos de rentabilidad.	37

Resumen

Palabras clave: ambidestreza gerencial, capacidades organizacionales, pequeñas y medianas empresas, innovación empresarial, eficiencia operativa, aprendizaje organizacional.

El propósito de esta investigación fue analizar las capacidades de ambidestreza gerencial presentes en los gerentes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá, con el objetivo de comprender de qué manera logran equilibrar la eficiencia operativa con la innovación estratégica. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y transversal, a partir de la aplicación de un cuestionario estructurado a 33 gerentes pertenecientes a diversos sectores económicos.

Los hallazgos revelaron que la ambidestreza gerencial se presenta en un nivel intermedio, evidenciado por la coexistencia de prácticas de explotación, orientadas a la optimización y control de los recursos, y de exploración, dirigidas a la identificación de oportunidades y la implementación de innovaciones. Se destacaron como competencias más representativas la eficiencia operativa, la adaptabilidad, la innovación aplicada y el aprendizaje continuo. Sin embargo, se constató que la integración de las prácticas innovadoras dentro de las estrategias empresariales aún se encuentra en una etapa inicial.

En conclusión, se determinó que las pymes de Bogotá avanzan hacia la consolidación de la ambidestreza gerencial, sustentada en una cultura organizacional basada en la mejora continua y el liderazgo adaptativo. El estudio subraya la importancia de fortalecer los programas formativos y los mecanismos institucionales que promuevan el aprendizaje organizacional y la innovación estructurada, consolidando la ambidestreza como una competencia clave para la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

Abstract

Keywords: managerial ambidexterity, organizational capabilities, small and medium-sized enterprises, business innovation, operational efficiency, organizational learning

The purpose of this research was to analyze the managerial ambidexterity capabilities present among managers of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Bogotá, with the aim of understanding how they manage to balance operational efficiency with strategic innovation. The study was conducted using a quantitative, descriptive, and cross-sectional approach, based on the application of a structured questionnaire to 33 managers from various economic sectors.

The findings revealed that managerial ambidexterity is present at an intermediate level, evidenced by the coexistence of exploitation practices—focused on optimization and resource control—and exploration practices—aimed at identifying opportunities and implementing innovations. The most representative competencies identified were operational efficiency, adaptability, applied innovation, and continuous learning. However, it was found that the integration of innovative practices into business strategies remains at an early stage.

In conclusion, it was determined that SMEs in Bogotá are progressing toward the consolidation of managerial ambidexterity, supported by an organizational culture based on continuous improvement and adaptive leadership. The study highlights the importance of strengthening training programs and institutional mechanisms that foster organizational learning and structured innovation, establishing ambidexterity as a key competency for business sustainability and competitiveness.

Introducción

Actualmente, el contexto empresarial se caracteriza por una constante transformación y una alta competencia, lo que obliga a las pequeñas y medianas empresas (pymes) a enfrentar desafíos complejos y específicos. Estas organizaciones deben adaptarse con rapidez a los cambios del mercado. Además, deben responder con agilidad a nuevas oportunidades y amenazas.

Por ello, resulta fundamental que los gerentes desarrollen la capacidad de gestionar de manera equilibrada dos tipos de actividades: por un lado, aquellas orientadas a la innovación, la experimentación y la búsqueda de nuevas posibilidades (exploración); y por otro, las centradas en la eficiencia, el perfeccionamiento de procesos y el aprovechamiento de los recursos ya existentes (explotación). Esta capacidad de combinar ambas dimensiones de manera simultánea, conocida como ambidestreza gerencial (March, 1991), se ha convertido en un aspecto esencial para asegurar la supervivencia, el crecimiento sostenido y la competitividad a largo plazo de las pymes.

Esta investigación se enfoca en analizar las capacidades de ambidestreza gerencial en las pymes de la ciudad de Bogotá. De esta manera, el interrogante que dirige el proceso es: ¿Qué capacidades de ambidestreza poseen los gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá?

Para la realización de este análisis, se adaptará a un enfoque cuantitativo con un alcance exploratorio y descriptivo, basado en la aplicación de una encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de datos a gerentes de pymes en la ciudad de Bogotá. Los descubrimientos de esta investigación brindarán una comprensión amplia sobre las formas en que las empresas del sector pueden fomentar la ambidestreza gerencial y utilizarla como una herramienta clave para impulsar un crecimiento competitivo y sostenible.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las ciencias administrativas, conforman un campo de estudio amplio y multidisciplinario que combina marcos teóricos y aplicaciones prácticas orientados a maximizar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones. Entre sus principales áreas de investigación se encuentran el análisis de la ventaja competitiva, la búsqueda de un desempeño organizacional superior y la preservación del valor a lo largo del tiempo. Estas temáticas resultan esenciales para comprender los factores que inciden en la sostenibilidad y el éxito de las empresas en un entorno globalizado, caracterizado por una dinámica de constante transformación y alta competitividad.

Diversos autores destacados en el área han realizado estudios con el propósito de aportar al logro de los aspectos anteriormente mencionados por parte de las organizaciones, entre los cuales se encuentran Porter (1985, 1987, 1990 y 1997), Peteraf (1993), Mintzberg (1987), Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. (1995), Prahalad, CK., y Hamel, G. (1990), Olavarrieta, S., Oliver, C. (1997) y Friedmann, R. (2008).

Uno de los conceptos que ha ganado relevancia en los últimos años por su importancia en el logro de un alto desempeño es la ambidestreza organizacional. Esta se define como la capacidad de las organizaciones para equilibrar y desarrollar tanto actividades de exploración como de explotación, dos enfoques fundamentales que requieren ser entendidos y analizados a fondo para su adecuada implementación en la práctica empresarial. Según Raisch y Birkinshaw (2008), la habilidad para gestionar simultáneamente estas dos dimensiones permite a las organizaciones sostener la innovación sin comprometer la eficiencia operativa, lo que constituye un pilar clave de su competitividad a largo plazo. Asimismo, O'Reilly y Tushman (2013) destacan que la ambidestreza representa una de las capacidades dinámicas más determinantes para la adaptación estratégica en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante.

En Colombia, el análisis de la ambidestreza organizacional, y especialmente de la ambidestreza gerencial, todavía es incipiente. Esta falta de estudios representa una oportunidad relevante para impulsar investigaciones tanto teóricas como prácticas en este tema. La economía del país, marcada por su dinamismo y por la predominancia de pequeñas y medianas empresas

(pymes), brinda un entorno adecuado para estudiar cómo la ambidestreza puede contribuir a mejorar la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

En línea con lo mencionado, el caso del análisis de la ambidestreza en la ciudad de Bogotá reviste un especial interés para incorporar en el estudio propuesto puesto que como capital del país en esta convergen un número significativo de pymes en los diferentes sectores productivos que contribuyen a la economía local y nacional. Comprender cómo los gerentes bogotanos pueden aplicar la ambidestreza para liderar con eficacia en entornos complejos podría generar conocimiento valioso no solo a nivel local, sino también como referente para otras regiones del país y de América Latina.

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

1.1 Pregunta de investigación

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

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

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

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer un inventario y tipologías de capacidades de ambidestreza gerencial.
- Diagnosticar el estado actual de las capacidades ambidestras de los gerentes en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá.

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

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación nace como una respuesta a los desafíos que hoy enfrentan los gerentes de pequeñas y medianas empresas (pymes) en Bogotá. En un entorno cada vez más cambiante, donde la tecnología avanza rápidamente, la economía presenta constantes fluctuaciones y la competencia es cada vez mayor, los líderes empresariales necesitan contar con habilidades que les permitan adaptarse, innovar y tomar decisiones estratégicas. Las pymes, al ser una una pieza fundamental dentro de la estructura económica del país, requieren gerentes capaces de gestionar lo que ya funciona en sus empresas, pero también de explorar nuevas ideas, mercados y formas de hacer las cosas. Analizar cómo se desarrollan estas capacidades de ambidestreza permitirá comprender mejor cómo enfrentan estos retos y cómo pueden fortalecerse para alcanzar un equilibrio sostenible entre la explotación de recursos existentes y la exploración de nuevas posibilidades (O'Reilly & Tushman, 2013).

Este estudio busca generar un aporte concreto, tanto al conocimiento académico como al mundo empresarial. Al identificar el nivel y tipo de ambidestreza que actualmente poseen los gerentes de pymes en Bogotá, se podrá construir un diagnóstico claro y útil que sirva de base para proponer estrategias de formación y fortalecimiento gerencial. Estas estrategias tienen como objetivo apoyar el crecimiento profesional de los líderes empresariales y, a su vez, mejorar el desempeño de sus organizaciones en términos de competitividad, sostenibilidad e innovación. Así, los objetivos del proyecto están orientados a ofrecer soluciones reales que respondan a las necesidades actuales del entorno empresarial.

Además, el alcance de esta investigación va más allá del ámbito académico. La comunidad científica se beneficiará con información contextualizada sobre una temática que aún tiene mucho por explorar en América Latina. Los gerentes podrán contar con herramientas prácticas para mejorar su gestión. UNIMINUTO Virtual, como institución educativa, tendrá la oportunidad de enriquecer sus programas académicos con hallazgos relevantes y aplicables. Por otro lado, la comunidad en general también se verá beneficiada, ya que una mejor gestión

empresarial puede traducirse en más oportunidades de empleo, crecimiento económico y bienestar social. En conjunto, este proyecto representa una apuesta por el conocimiento con impacto real.

2 MARCO DE REFERENCIA

El análisis que se expone a continuación se estructura en dos partes fundamentales: el marco de antecedentes y el marco teórico. El marco de antecedentes examina investigaciones previas y avances vinculados al tema, con el fin de entender la evolución del conocimiento en este campo. Por su parte, el marco teórico establece las bases conceptuales y teóricas que sustentan el estudio, orientando la interpretación de los datos a través de los modelos y conceptos más relevantes.

2.1 Marco de Antecedentes

A partir de la búsqueda realizada en bases de datos como Google Académico, utilizando términos clave como capacidades de ambidestreza, ambidestreza gerencial y ambidestreza, se identificaron artículos científicos relacionados con la temática del estudio que fueron publicados en los últimos cinco años, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1.

Compilación de estudios realizados en los últimos 5 años sobre ambidestreza gerencial.

No.	Autor(res)	Nombre del artículo o de la publicación	Año de publicación	Nombre de la Revista y volumen	Resumen
1	Manuel Alfonso Garzón Castrillón	Propuesta de modelo de ambidestreza organizacional	2020	Newman Business Review. Vol 6 N°2	Este artículo de revisión se centra en el estudio de la ambidestreza organizacional, analizando sus antecedentes, definiciones y las distintas clasificaciones existentes: estructural, secuencial y contextual, todo dentro del enfoque de la estrategia

					empresarial. Además, introduce un modelo de ambidestreza organizacional compuesto por variables como la estructura organizativa, el conocimiento y la experiencia acumulada, la gestión ambidiestra del conocimiento, la ambidestreza a nivel individual y colectivo, la innovación y el rendimiento empresarial.
2	Hassir Lastre Sierra Antonio Ruiz Molina	Gestión Estratégica Potenciada: El Papel de la Ambidestreza Organizacional	2024	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. Volumen 8 Numero 1	Este análisis resalta la importancia de que las organizaciones se adapten ágilmente a los cambios del entorno mediante la ambidestreza organizacional. Señala su papel estratégico al equilibrar la optimización del negocio actual con la exploración de nuevas oportunidades, siendo clave para enfrentar desafíos de actividades simultáneas y aportar al desarrollo teórico en este campo.
3	Leidy Viviana Burbano- Florez M Begoña- Lloria Héctor Andres- Hernández	Cultura organizativa y la ambidestreza	2023	Revista de Investigaciones Universidad del Quindío. Vol. 35 Núm. S1	El artículo analiza la relación entre cultura organizacional y ambidestreza, destacando que ambas se sustentan en los principios de exploración y explotación. Señala que los valores y creencias organizacionales refuerzan este equilibrio, y que una unidad de negocio con diversidad organizativa y visión compartida puede

					gestionar eficazmente ambos enfoques, promoviendo tanto la innovación radical como la incremental.
4	Prasetyo Hadi	Improving Firm Sustainability Through Dynamic Capability: The Mediation Role of Ambidexterity	2023	Intern. Journal of Profess. Bus. Review. Miami, v. 8 n. 5	El objetivo principal de esta investigación es analizar cómo las dimensiones de la capacidad dinámica afectan tanto a la sostenibilidad empresarial como a la ambidestreza. Asimismo, se examina el papel mediador de la ambidestreza en los procesos de identificación, adquisición y transformación de capacidades, fundamentales para alcanzar la sostenibilidad organizacional.
5	Olga Vélez Bernal Gladis Cecilia Villegas-Aria	Relaciones Innovación - Tradición: Metodologías de Investigación de la Capacidad de Gestión de Alianzas Ambidiestras	2022	Journal of Technology Management & Innovation vol.17 no.3	El trabajo analiza la gestión de alianzas ambidiestras como medio para equilibrar explotación y exploración. Mediante una revisión de la literatura, identifica variables clave y enfoques metodológicos, destacando que Europa concentra la mayoría de los estudios y EE. UU. lidera en publicaciones. Concluyendo que el estudio de casos es la metodología más común, sirviendo como referencia para futuras investigaciones
6	Leidy Viviana Burbano-Florez	Aprendizaje organizativo de la exploración y la explotación	2023	Revista de Investigaciones Universidad del Quindío.	La investigación evalúa el aprendizaje organizativo, considerando sus orígenes, etapas y clasificaciones. Mediante una revisión

	M Begoña-Lloria Héctor Andres-Hernández			Vol. 35 Núm. S1	teórica, se plantea que las organizaciones son capaces de utilizar el conocimiento ya adquirido mientras exploran nuevas posibilidades, lo cual se define como ambidestreza organizacional. En síntesis, se concluye que este tipo de aprendizaje permite combinar de forma complementaria la explotación y la exploración del saber organizacional.
7	Tamara Rodríguez-González Guillermo Santiago Sierra	Ambidestri- sm o organizacional : su impacto en los recursos humanos	2022	Gestión Joven. Vol. 23 - Núm. 2	Este artículo estudia el ambidestri- smo organizacional desde diversas perspectivas, destacando su importancia en el aprendizaje empresarial. Examina sus tipos, origen y retos, considerando alternativas y su relación con el factor humano en las organizaciones."
8	Walter Jesús Rodríguez Cuauro	Liderazgo ambidiestro Nutriendo el ecosistema organizacional como el micelio	2023	Revista del Centro de Investigació n de Ciencias Administra tivas y Gerenciales. Vol. 20, N°. 2.	En el artículo se analiza el liderazgo ambidiestro desde una perspectiva ecosistémica, mediante una investigación cualitativa y documental. Se destaca su papel en la innovación y la gestión eficiente del capital humano, integrando explotación y exploración. A través de una analogía con el micelio del reino Fungí, se resalta su capacidad de adaptación, aprovechamiento de recursos y colaboración, aspectos clave en contextos organizacionales cambiantes.

Fuente: elaboración propia (2025).

Del análisis realizado a los estudios consultados, se observa un notable aumento en el interés académico por el concepto de ambidestreza organizacional, el cual ha sido abordado desde distintas perspectivas como la estrategia empresarial, la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del conocimiento. La variedad de enfoques metodológicos y contextuales presentes en las investigaciones permite una visión más amplia y enriquecida del fenómeno. En este sentido, el trabajo de (Garzón, 2020) resulta significativo al presentar un modelo estructurado que sirve como base teórica relevante. Asimismo, (Lastre y Ruiz, 2024) destacan la importancia de la ambidestreza como respuesta a la necesidad de adaptabilidad en entornos cambiantes. En conjunto, estas investigaciones refuerzan la importancia de profundizar en el estudio de la ambidestreza organizacional, particularmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas en Bogotá.

2.2 Marco Teórico

En los tiempos actuales, donde los cambios en el mercado son rápidos y constantes, las organizaciones necesitan más que solo eficiencia: también deben ser innovadoras. En este contexto, la ambidestreza gerencial se presenta como una habilidad clave para los líderes, ya que les permite equilibrar dos tareas esenciales pero opuestas: por un lado, perfeccionar lo que ya funciona (explotación), y por otro, atreverse a explorar nuevas oportunidades (exploración). En esta línea, Cuauro (2023) compara esta capacidad con un micelio organizacional que conecta y hace fluir distintas formas de gestión, manteniendo viva la dinámica interna de la empresa.

Sin embargo, para que esta ambidestreza funcione, necesita apoyarse en capacidades organizacionales sólidas. Estas son los conocimientos, procesos y recursos que permiten que una organización avance hacia sus metas. Lastre y Ruiz (2024) destacan que estas capacidades no solo sostienen las operaciones, sino que permiten integrar aprendizajes y adaptarse de forma estructurada, haciendo que la ambidestreza no sea solo una reacción puntual, sino parte del ADN organizacional.

Además, las llamadas capacidades dinámicas cobran gran relevancia, ya que permiten a la organización ajustarse de forma proactiva a los cambios del entorno. Según Hadi (2023), estas

capacidades ayudan a pasar de una simple eficiencia operativa a un modelo de transformación continua, en el que la ambidestreza gerencial juega un papel central.

Esta ambidestreza se materializa en dos prácticas complementarias. La explotación se enfoca en mejorar lo que ya se tiene, buscando eficiencia y estabilidad. Como afirman Burbano, Begoña y Hernández (2023), esto es clave para mantener resultados en el corto plazo. En esa misma línea, Castrillón (2020) añade que esta práctica ayuda a reducir riesgos y consolidar ventajas competitivas. Por su parte, la exploración apunta a innovar, aprender y adaptarse, elementos esenciales en contextos inciertos. Según los mismos autores, implica dar espacio a la autonomía, la flexibilidad y el descubrimiento constante.

No obstante, encontrar el equilibrio entre estas dos formas de actuar no es automático. Hace falta una cultura organizacional que valore tanto el orden como la transformación. Burbano, Begoña y Hernández (2023), subrayan que es necesario cultivar un ambiente que permita sostener esta dualidad. A su vez, Rodríguez y Santiago (2022) destacan el papel clave del talento humano, ya que es desde las personas donde se impulsa realmente el cambio.

En definitiva, la ambidestreza gerencial no es un concepto aislado, sino el resultado de una red de capacidades organizativas y dinámicas que se nutren del liderazgo, el aprendizaje y la capacidad de adaptación. Como plantean Vélez y Villegas (2022), esta visión integrada ayuda a superar la falsa dicotomía entre eficiencia e innovación, transformando esa tensión en una oportunidad para ser más resilientes y competitivos a largo plazo.

3 METODOLOGÍA

Para comprender las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, es fundamental contar con una metodología que se ajuste a los objetivos de esta investigación. Por ello, a continuación, se presenta de manera clara el enfoque elegido y el alcance que tendrá este estudio sobre la ambidestreza gerencial.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

La investigación cuantitativa se caracteriza por el empleo sistemático de información numérica orientada a describir, examinar y detectar patrones o tendencias en fenómenos específicos. Este enfoque se sustenta en la medición objetiva y en la aplicación de instrumentos estructurados que aseguran la consistencia, validez y confiabilidad de los datos recolectados. Su implementación permite analizar relaciones entre variables, contrastar hipótesis y derivar conclusiones fundamentadas en evidencia empírica. Asimismo, facilita la representación estadística de los resultados, lo que contribuye a una interpretación más precisa y rigurosa. En consecuencia, el método cuantitativo ofrece una aproximación ordenada y exacta a la realidad estudiada, favoreciendo la comparación de hallazgos en distintos contextos. Por ello, se consolida como una estrategia pertinente para abordar fenómenos sociales y organizacionales desde una perspectiva empírica y verificable (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2022).

En coherencia con el enfoque adoptado, el presente estudio se desarrolla con un alcance exploratorio y descriptivo, ya que busca obtener una visión inicial y detallada de las capacidades de ambidestreza presentes en los gerentes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá. El carácter exploratorio se justifica por tratarse de un fenómeno escasamente investigado en el contexto colombiano, mientras que el componente descriptivo permite identificar y caracterizar las prácticas y comportamientos gerenciales vinculados con este tipo de competencias.

La elección de un enfoque cuantitativo resulta pertinente, ya que permite la medición objetiva de las variables asociadas a la ambidestreza gerencial mediante la aplicación de una encuesta estructurada a una muestra de gerentes de pymes. Este instrumento facilita la obtención de información confiable y comparable sobre los niveles de exploración e innovación (dimensión exploratoria), así como de eficiencia y optimización (dimensión explotadora) presentes en su gestión. Los resultados permitirán construir una base empírica sólida para futuras investigaciones y orientar estrategias de formación directiva y fortalecimiento organizacional en el contexto empresarial colombiano.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

El aspecto exploratorio de esta investigación está relacionado con el segundo objetivo específico:

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

Según lo mencionado, se establece como muestra de esta investigación: Gerentes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

- En el marco de esta investigación, se ha decidido realizar 33 encuestas a gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá.

3.3 Instrumento(s)

Con el objetivo de obtener datos que faciliten el cumplimiento de los objetivos específicos de esta investigación, se ha diseñado una encuesta estructurada que consta de preguntas de selección múltiple, en las cuales los participantes deben seleccionar una única respuesta de entre varias opciones. Este tipo de herramienta es ideal para obtener respuestas claras y cuantificables, lo que permite que los datos recopilados sean fácilmente procesados y analizados. Además, la estructura de la encuesta garantiza que todas las preguntas mantengan un formato coherente, lo que facilita la comparación de respuestas y la consistencia en la interpretación de los resultados. Las opciones de respuesta, predefinidas, aseguran que los encuestados se ciñan a un marco específico, reduciendo posibles interpretaciones ambiguas y mejorando la precisión en la recolección de la información. De esta manera, se busca obtener resultados confiables que contribuyan de forma significativa a los objetivos planteados en este estudio.

3.3.1 Descripción de procedimientos

El instrumento diseñado será dirigido a los gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá. Con el fin de facilitar su aplicación, se empleará un formulario electrónico que se enviará directamente a los correos electrónicos de los gerentes, permitiendo que sus respuestas sean recolectadas y almacenadas en un repositorio para su posterior análisis. Una vez obtenidos los datos, se procederá con un proceso de codificación, que servirá como fundamento para el capítulo dedicado al análisis de los resultados. Este método tiene como objetivo garantizar una recolección de datos eficiente y un análisis claro y estructurado. A continuación, se relaciona el vínculo a través del cual se socializó el instrumento:

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

3.4 Consideraciones éticas

3.4.1 Análisis de consideraciones éticas

En esta investigación, al aplicar la encuesta estructurada a los gerentes de pequeñas y medianas empresas en Bogotá, se han considerado cuidadosamente varios aspectos éticos para garantizar el respeto y la protección de los participantes. A continuación, se presentan las principales consideraciones éticas que se han tenido en cuenta:

Consentimiento informado: Es esencial obtener el consentimiento informado de los gerentes que participen en la encuesta. A cada uno de ellos se les ha explicado claramente el objetivo de la encuesta, cómo se utilizarán sus respuestas y se les ha brindado la posibilidad de decidir, de manera libre y sin presiones, si desean participar o no.

Confidencialidad y anonimato: La información que se recopiló fue tratada con el máximo respeto y privacidad. Los datos personales de los participantes fueron protegidos de manera rigurosa, y el diseño de la encuesta se pensó para que las respuestas se mantuvieran anónimas, asegurando que la identidad de cada encuestado quedara completamente resguardada.

Transparencia: El investigador ha sido claro y abierto acerca de quién está realizando la encuesta, quién la financia y cuál es su objetivo. Los gerentes han sido informados sobre los beneficios y los posibles riesgos relacionados con su participación.

4 HIPÓTESIS

Una hipótesis es un planteamiento que se propone como una posible explicación o predicción sobre cómo se relacionan ciertas variables dentro de un fenómeno específico, y cuya validez puede evaluarse a través de una investigación empírica o exploratoria. Es una idea sustentada teóricamente que los investigadores buscan comprobar o refutar mediante un proceso de indagación riguroso y metódico.

En el contexto de la presente investigación, y específicamente en relación con la identificación del estado actual de las capacidades de ambidestreza de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá, se ha establecido la siguiente hipótesis:

“El 35% de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá muestran un alto nivel de ambidestreza, lo que significa que son hábiles tanto para descubrir nuevas oportunidades como para aprovechar al máximo los recursos que ya tienen. Estos gerentes reportan una mejora notable en el desempeño de sus organizaciones, en comparación con quienes no cuentan con estas capacidades.”

5 CODIFICACIÓN DE DATOS

La codificación de datos constituye una etapa clave en toda investigación, ya que permite organizar y estructurar la información, garantizando que los datos estén preparados para un análisis efectivo. Este proceso facilita la interpretación clara de la información cuantitativa y cualitativa, lo que a su vez permite identificar patrones, relaciones y tendencias relevantes dentro del estudio, tal como señalan Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

5.1 Datos recolectados

5.1.1 Origen de datos

Los datos empleados en esta investigación se obtuvieron mediante un cuestionario en línea elaborado con el objetivo de medir la ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas (pymes) en la ciudad de Bogotá. Este instrumento fue diligenciado de forma anónima por los colaboradores, lo que permitió garantizar mayor objetividad en las respuestas y minimizar posibles sesgos asociados con la identificación de los participantes.

El cuestionario estuvo conformado por preguntas tipo Likert, cerradas con escala ordinal y de opción múltiple, dirigidas a examinar dimensiones como:

- La capacidad de adaptación frente al cambio.
- La innovación y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
- La optimización de los recursos dentro de la organización.
- Las habilidades de liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo.

Adicionalmente, se incorporaron preguntas de carácter abierto, en las que los encuestados pudieron incluir observaciones y comentarios personales, aportando así información cualitativa que complementó la parte cuantitativa con percepciones más profundas y detalladas.

5.1.2 Método de recolección

La recopilación de los datos se efectuó mediante un cuestionario digital de carácter autoadministrado, diseñado con el propósito de facilitar la participación de los gerentes. Este formato otorgó a los encuestados la posibilidad de responder de manera remota y en el momento que les resultara más conveniente, lo cual incrementó la accesibilidad y redujo la aparición de sesgos, ya que no existió interacción directa entre el investigador y los participantes durante el proceso de respuesta.

Respecto a su aplicación, el cuestionario fue dirigido a 33 gerentes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá y se desarrolló bajo un esquema de anonimato, lo que evitó la recolección de información sensible como nombres o correos electrónicos. No obstante, se solicitó información de carácter general, como el rango de edad, que permitió establecer perfiles básicos de los encuestados y ampliar la comprensión de la muestra analizada.

5.1.3 Tipo de datos obtenidos

La información recolectada mediante el cuestionario se organizó en dos tipos de datos:

Datos cuantitativos

Estos provinieron de las preguntas diseñadas con escala Likert, las cuales hicieron posible medir las percepciones de los participantes en distintos niveles de acuerdo o efectividad (por ejemplo: “Muy efectivas”, “Moderadamente efectivas”, “Alta”, “Moderada”). Gracias a este formato, las respuestas pueden transformarse en valores numéricos, lo que facilita realizar análisis estadísticos y establecer comparaciones entre categorías.

Datos cualitativos

Estos se obtuvieron a través de preguntas abiertas y espacios para comentarios, en los que los encuestados pudieron expresar sus opiniones y percepciones sobre la gestión como gerentes de empresa.

5.1.4 Categorización de datos

Para facilitar un análisis claro y ordenado, la información recolectada a través del cuestionario se agrupó en diferentes categorías temáticas, definidas a partir de las dimensiones del instrumento y de los objetivos de la investigación. En este sentido, las preguntas se organizaron en cuatro secciones principales:

Sección 1. Perfil sociodemográfico

Se consideraron variables como la edad, el nivel educativo, el género, el sector al que pertenece la empresa y la cantidad de empleados, todas clasificadas en rangos. Esta organización brindó un marco de referencia para los resultados y facilitó la identificación de diferencias en las percepciones según las particularidades de cada grupo.

Sección 2. Capacidades ambidiestras

La primera dimensión corresponde a la *exploración de nuevas oportunidades*, donde se incluyeron preguntas en escala Likert de 5 puntos orientadas a conocer en qué medida las empresas promueven la generación de ideas innovadoras, la adopción de tecnologías y el desarrollo de nuevas competencias. La segunda dimensión hace referencia a la *explotación de los recursos existentes*, evaluada también mediante ítems tipo Likert que indagaron sobre la eficiencia en las operaciones, la presencia de procesos estructurados, el uso estratégico de los recursos y la implementación de prácticas de mejora continua. Finalmente, se consideró una tercera dimensión relacionada con el *balance entre exploración y explotación*, abordada a través de una pregunta cerrada que permitió identificar qué porcentaje de tiempo los gerentes destinan a cada tipo de actividad, con opciones de respuesta definidas en rangos porcentuales.

Sección 3. Desempeño Organizacional

Esta sección tuvo como propósito medir el desempeño de las empresas en relación con el año anterior. Para ello se utilizaron preguntas cerradas de tipo Likert se evaluaron aspectos como el crecimiento de ingresos, la rentabilidad y la participación en el mercado, con respuestas que oscilaron entre “disminución significativa” e “incremento significativo”. De igual manera, se incluyeron preguntas de selección múltiple para identificar los factores que influyen en estos resultados, entre ellos la innovación, la eficiencia operativa, la calidad del talento humano, las estrategias de marketing y ventas y la adaptabilidad, además de una escala Likert destinada a medir el impacto de las capacidades ambidiestras en el desempeño organizacional.

Sección 4. Evaluación de Estrategias y Adaptabilidad Organizacional

Este apartado del cuestionario se incluyó una pregunta cerrada con escala ordinal que permitió identificar la frecuencia con la que los gerentes aplican nuevas estrategias o procesos en la empresa, con opciones que iban desde mensual hasta rara vez. Asimismo, se incorporaron

preguntas tipo Likert orientadas a valorar la importancia de la innovación para el éxito a largo plazo, la efectividad de las medidas de optimización de recursos y la capacidad de la empresa para responder a cambios inesperados en el mercado. También se consultó sobre la cantidad de nuevas oportunidades de negocio exploradas durante el último año, utilizando rangos que iban desde “ninguna” hasta “más de 10”. Por último, se dejó un espacio para comentarios adicionales, con el fin de complementar y enriquecer la información cuantitativa con aportes cualitativos.

En conjunto, esta clasificación permitió organizar la información de forma lógica y coherente, facilitando su interpretación y el análisis posterior de patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas.

6 ANALISIS DE DATOS

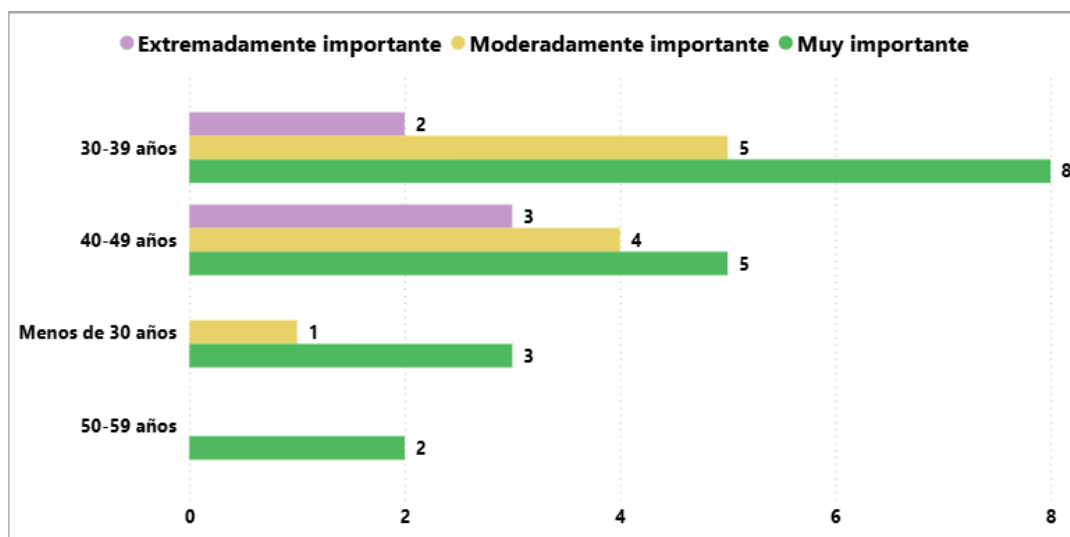
Las pymes en la ciudad de Bogotá D.C enfrentan de manera constante retos asociados con la innovación y la adaptación. Por ello, el presente análisis se centra en examinar las capacidades de ambidestreza gerencial, entendidas como la habilidad para gestionar de forma simultánea la estabilidad operativa (explotación) y la transformación estratégica (exploración).

Con este propósito, se aplicó una encuesta a 33 gerentes, cuyos resultados permiten identificar patrones, tendencias y relaciones que aportan evidencia empírica para una comprensión más precisa del fenómeno estudiado. Este análisis no solo contribuye a contrastar y enriquecer la teoría existente sobre ambidestreza gerencial, sino que también representa una contribución original al abordar un ámbito poco investigado en el contexto colombiano. En consecuencia, los hallazgos se constituyen en un insumo valioso tanto para la academia como para el sector empresarial, al proporcionar elementos que fortalecen la toma de decisiones y respaldan la formulación de estrategias de gestión más efectivas.

A continuación, se presenta el análisis de los datos obtenidos a través del instrumento utilizado:

Figura 1.

Importancia de la innovación de la empresa a largo plazo según la edad de los gerentes.

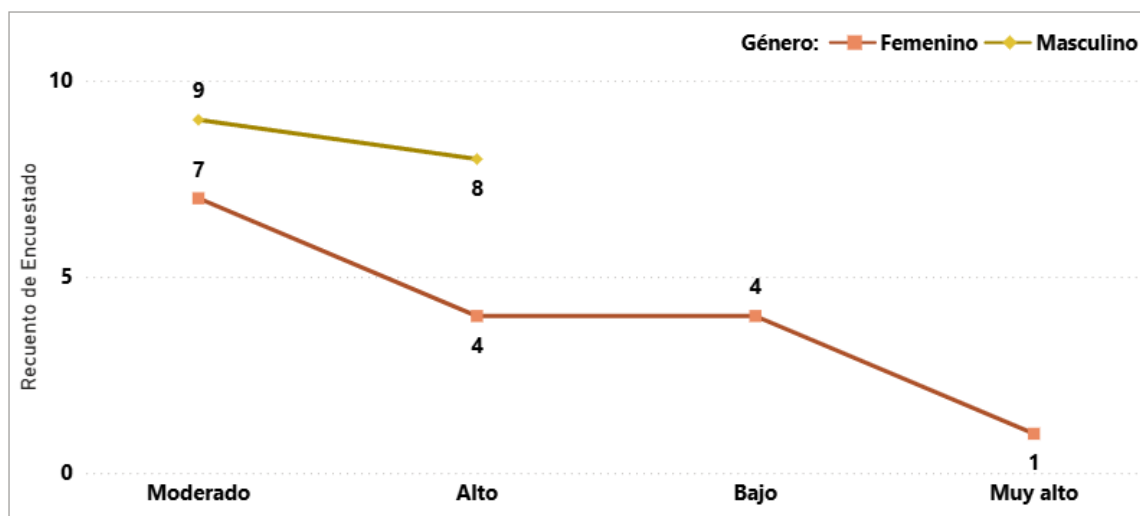


Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá.

Los resultados evidencian que la innovación es un factor determinante para la sostenibilidad organizacional. De los 33 gerentes, el 85 % la consideró “muy importante” o “extremadamente importante”, con mayor valoración entre quienes se encuentran entre los 30 y 49 años. Este grupo refleja una gestión orientada al cambio y la mejora continua, donde la experiencia y la disposición al aprendizaje favorecen la actitud innovadora y fortalecen la ambidestreza.

Figura 2.

Impacto de las capacidades de ambidestreza (exploración y explotación) según el género de los gerentes.



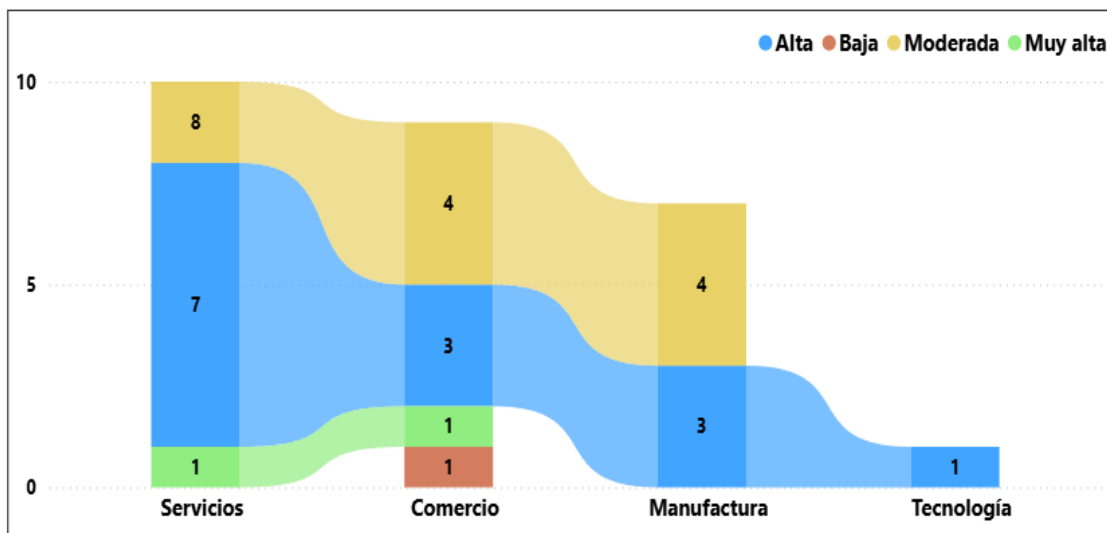
Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá.

La gráfica evidencia que los gerentes hombres concentran sus respuestas en los niveles moderado (9) y alto (8), mientras que las gerentes mujeres presentan una distribución más heterogénea en sus valoraciones.

Esta diferencia podría estar asociada con factores culturales o con la forma en que cada género asume el liderazgo dentro de la organización. La mayor dispersión observada en las respuestas femeninas sugiere una gestión más contextual y sensible a las características particulares de cada entorno empresarial. En consecuencia, se infiere que la ambidestreza gerencial no se manifiesta de manera uniforme, sino que varía según el estilo de liderazgo y las condiciones específicas en que se desarrolla la gestión.

Figura 3.

Capacidad de las empresas para adaptarse a cambios repentinos en el mercado según el sector económico.

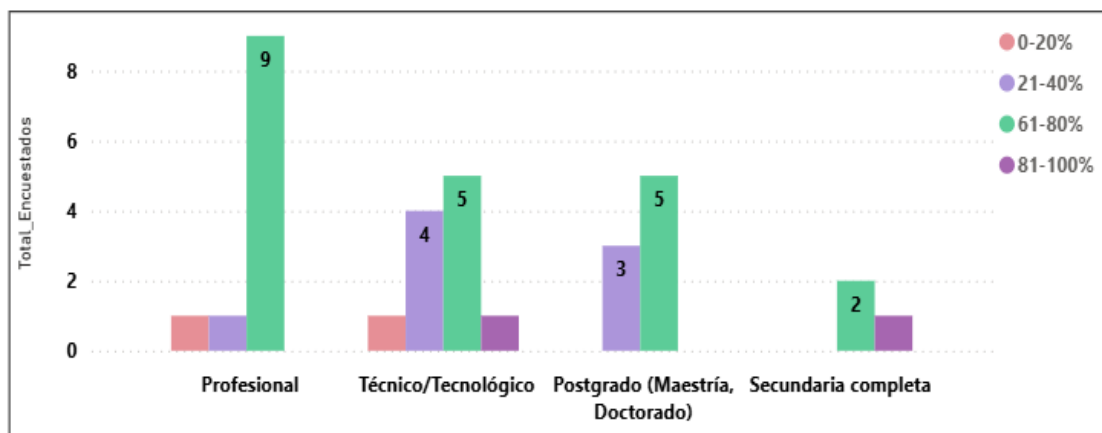


Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá.

El 90 % de los participantes manifestó que sus organizaciones poseen una capacidad de adaptación satisfactoria, destacándose los sectores de servicios y comercio. Este hallazgo confirma que la adaptabilidad es un recurso estratégico esencial para las pymes bogotanas, en tanto combina agilidad operativa y flexibilidad estratégica frente a las transformaciones del entorno.

Figura 4.

Porcentaje de tiempo dedicado a la exploración de nuevas oportunidades y a la explotación de recursos existentes según el nivel educativo de los gerentes.



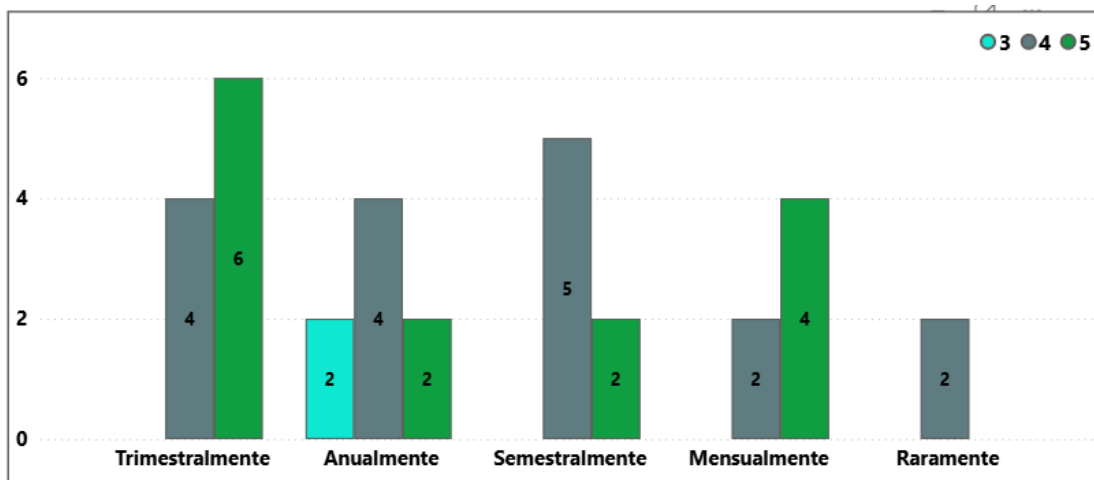
Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá.

El gráfico muestra que, independientemente del nivel de formación, la mayoría de los gerentes invierte entre el 61% y el 80% de su tiempo en tareas vinculadas con la exploración y la explotación.

Este hallazgo revela una gestión caracterizada por el equilibrio, en la que el conocimiento académico se complementa con la experiencia práctica para potenciar las competencias directivas. Los gerentes con estudios profesionales o de posgrado destacan por su capacidad para integrar la innovación en las operaciones diarias, lo que representa un elemento fundamental en el desarrollo de la ambidestreza gerencial.

Figura 5.

Frecuencia de implementación de nuevas estrategias o procesos en relación con la mejora continua de las operaciones empresariales.



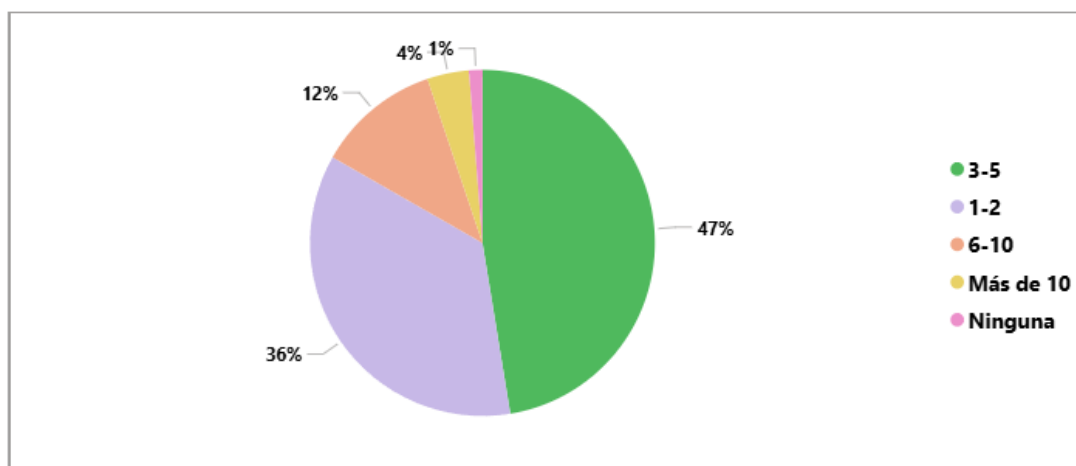
Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá. Escala Likert utilizada en las preguntas: en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

Los resultados muestran una clara orientación hacia la mejora continua, acompañada de la implementación periódica de nuevas estrategias.

Este equilibrio entre la estabilidad de los procesos y la innovación planificada refleja la aplicación efectiva de la ambidestreza gerencial. Las pymes no introducen cambios de manera improvisada, sino a través de ciclos de mejora organizados que les permiten mantener la eficiencia operativa mientras avanzan en procesos de transformación progresiva.

Figura 6.

Nuevas oportunidades de negocio exploradas durante el último año.



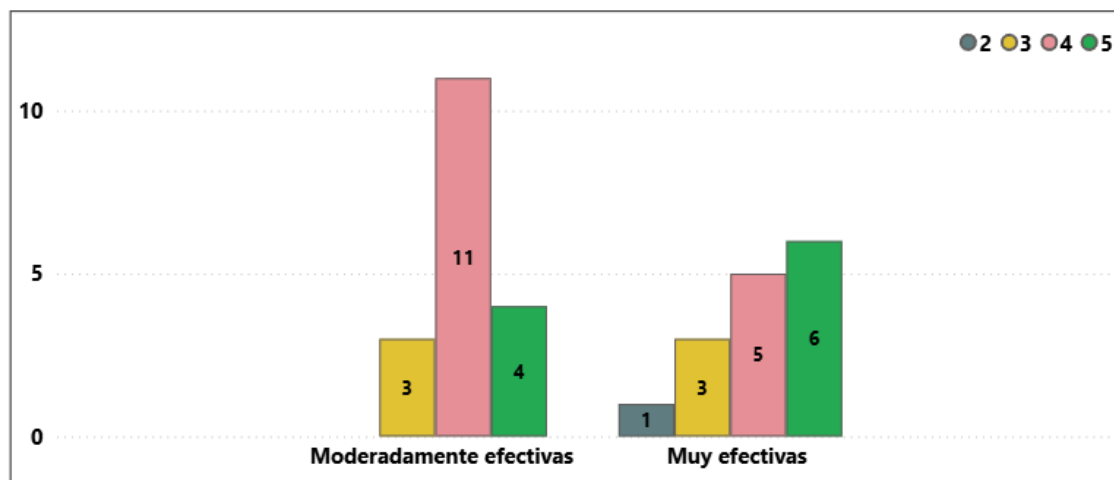
Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá.

El 83% de los gerentes reportó haber explorado entre una y cinco nuevas oportunidades de negocio en el último año.

Este resultado refleja un nivel de ambidestreza moderado, caracterizado por una exploración planificada y controlada que previene la dispersión de recursos. De esta manera, las pymes demuestran mantener un equilibrio cuidadoso entre asumir riesgos asociados a la innovación y garantizar la estabilidad de sus operaciones.

Figura 7.

Relación entre la efectividad de las medidas de optimización de recursos y la implementación de nuevas ideas y tecnologías.

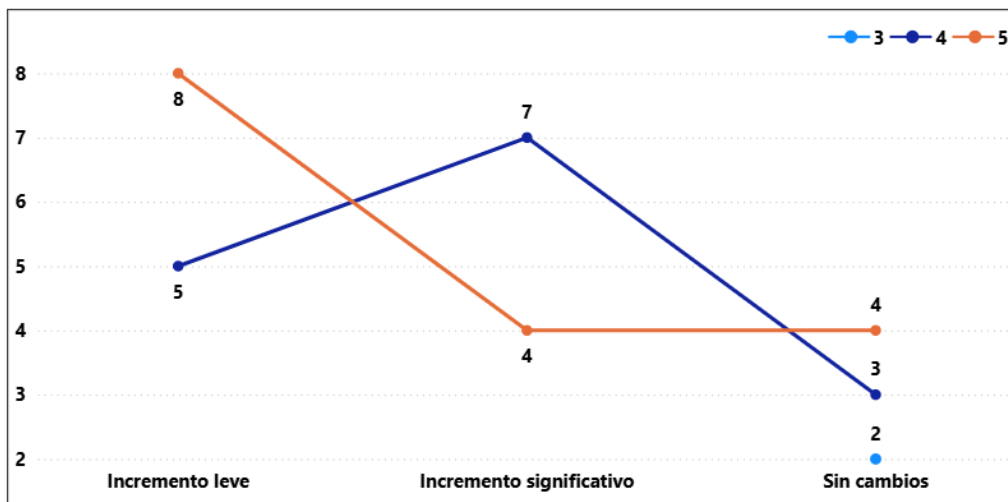


Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá. Escala Likert utilizada en las preguntas: en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

Se observa una correlación positiva: a mayor efectividad en la optimización de recursos, mayor incorporación de innovaciones. Esto demuestra que la eficiencia y la innovación no son dimensiones opuestas, sino complementarias, lo que refuerza el papel de la ambidestreza como motor de mejora continua.

Figura 8.

Relación entre la búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocio y el desempeño empresarial en términos de participación en el mercado.



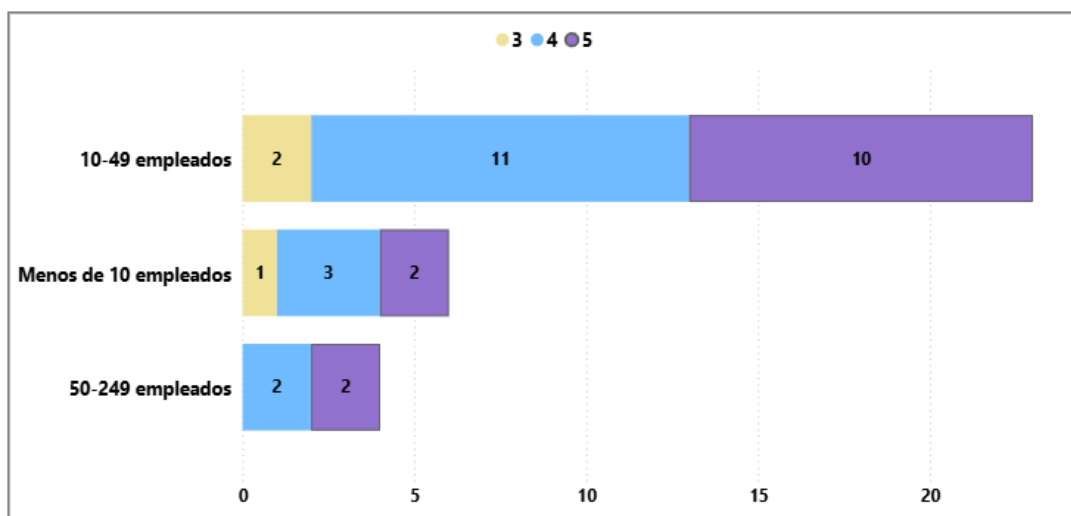
Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá. Escala Likert utilizada en las preguntas: en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

El 94% de los gerentes muestra una fuerte tendencia a buscar nuevas oportunidades de negocio, y el 73% reporta un incremento en la participación de mercado de sus empresas.

Estos resultados reflejan una conexión positiva entre la exploración y el rendimiento comercial, lo que sugiere que las organizaciones ambidiestras, aquellas que logran armonizar la innovación con la eficiencia, fortalecen su competitividad y expanden de manera sostenida su posicionamiento en el mercado.

Figura 9.

Optimización de recursos disponibles según el tamaño de la empresa (# de empleados).



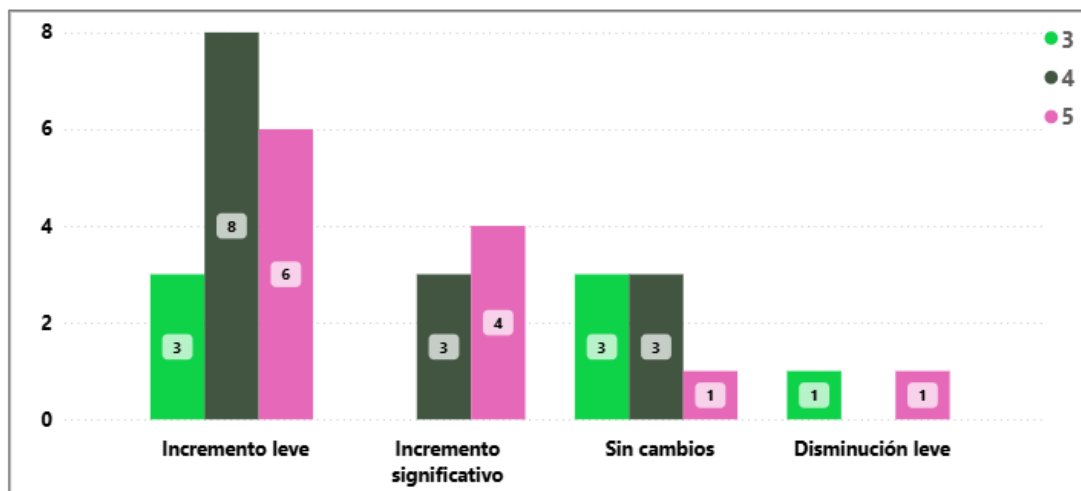
Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá. Escala Likert utilizada en las preguntas: en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

El 91% de los participantes se ubicó en los niveles más altos de acuerdo en relación con la optimización de los recursos disponibles.

Este resultado sugiere que, pese a las restricciones propias de las empresas de menor tamaño, la eficiencia no está determinada por la magnitud organizacional, sino por la habilidad gerencial para gestionar de forma efectiva los recursos existentes. En este sentido, la ambidestreza se consolida como una competencia estratégica esencial, que permite compensar limitaciones estructurales a través de una gestión adaptable y equilibrada.

Figura 10.

Relación entre la eficiencia de los procesos organizacionales y el crecimiento de ingresos empresariales en comparación con el año anterior.



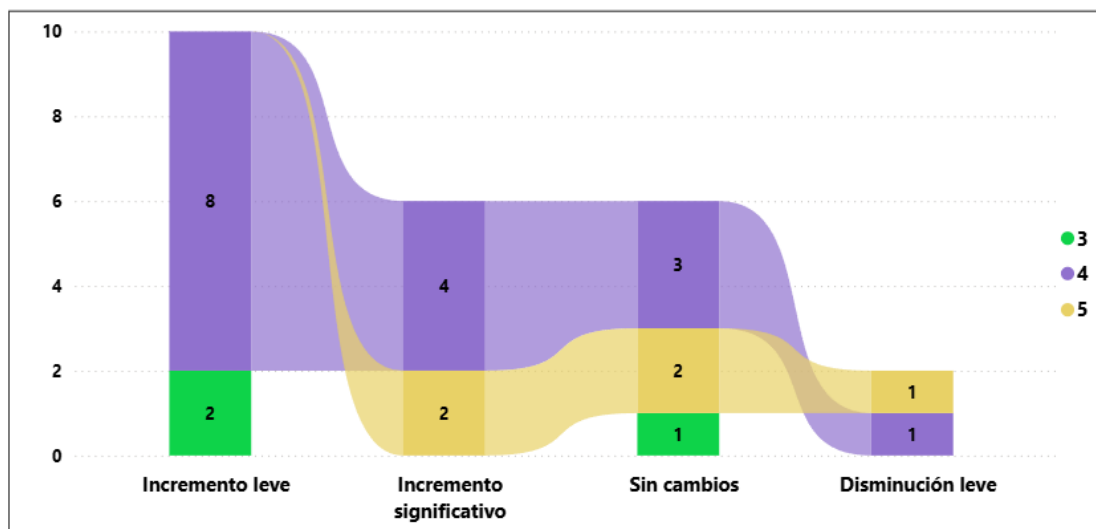
Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá. Escala Likert utilizada en las preguntas: en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

La mayoría de los gerentes indicó haber experimentado aumentos leves o significativos en los ingresos, junto con altos niveles de eficiencia en los procesos internos.

Este hallazgo revela que las organizaciones que fortalecen la estabilidad y eficiencia de sus operaciones tienden a alcanzar un crecimiento sostenido, lo que confirma la relevancia del componente de explotación dentro de la ambidestreza. En consecuencia, la solidez operativa se configura como un pilar fundamental para que la innovación produzca resultados concretos y sostenibles.

Figura 11.

Relación entre el aprendizaje continuo del equipo de trabajo y el desempeño empresarial en términos de rentabilidad.



Nota. Elaboración propia (2025) con base en los resultados de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pymes en Bogotá. Escala Likert utilizada en las preguntas: en una escala del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”.

El 61 % de los gerentes reportó altos niveles de aprendizaje continuo, y el 48 % señaló aumentos en la rentabilidad. Esto evidencia que el aprendizaje organizacional impulsa la ambidestreza y el rendimiento financiero al fortalecer capacidades dinámicas como la actualización constante y la adquisición de nuevos conocimientos.

En conjunto, los resultados evidencian un nivel favorable de ambidestreza gerencial en los gerentes de pymes en Bogotá, manifestado en su capacidad para mantener la estabilidad operativa mientras promueven la innovación dentro de sus organizaciones. Factores como la edad intermedia, la formación académica y la orientación hacia la mejora continua influyen positivamente en la integración equilibrada de prácticas de exploración y explotación.

Estos hallazgos sintetizan las principales tendencias observadas y proporcionan una base empírica para el análisis interpretativo que se desarrolla en el siguiente capítulo, donde se

contrastan los resultados con los referentes teóricos sobre ambidestreza gerencial y capacidades dinámicas en contextos organizacionales.

7 ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados constituye una etapa fundamental de la investigación, ya que permite interpretar la información obtenida y establecer su relación con los objetivos planteados. A partir de la encuesta estructurada aplicada a 33 gerentes de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá, se obtuvieron datos que facilitan comprender el grado de desarrollo de las capacidades ambidiestras presentes en este grupo de líderes.

Este ejercicio analítico permite reconocer las prácticas de gestión que promueven un equilibrio funcional entre la eficiencia operativa y la innovación, así como los factores personales y organizacionales que influyen en dicho desempeño. En este capítulo se presentan de manera sistemática los principales hallazgos derivados del procesamiento de la información, acompañados de un análisis interpretativo que busca identificar patrones, relaciones y tendencias en las dimensiones de exploración y explotación.

El enfoque adoptado ofrece una visión objetiva sobre el nivel actual de ambidestreza gerencial en las pymes bogotanas y aporta elementos relevantes para la reflexión y el diseño de estrategias de fortalecimiento de las capacidades directivas en entornos competitivos y dinámicos.

7.1 Inventario y categorización de capacidades ambidiestras en la gerencia

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a 33 gerentes de pequeñas y medianas empresas en Bogotá permitieron reconocer un conjunto de capacidades vinculadas con la ambidestreza gerencial, las cuales se distribuyen principalmente entre las dimensiones de exploración y explotación. En términos generales, el 57,6 % de los participantes manifestó dedicar esfuerzos similares tanto a la identificación de nuevas oportunidades como a la optimización de procesos existentes, lo que evidencia un equilibrio funcional entre ambas

orientaciones. Por su parte, el 30,3 % señaló enfocarse en la eficiencia operativa y la correcta gestión de los recursos, mientras que un 12,1 % prioriza la innovación y la creación de nuevos productos o servicios. Este patrón indica que, en las pymes analizadas, la dirección combina la estabilidad operativa con la búsqueda constante de mejoras, lo que refleja un nivel intermedio de desarrollo ambidiestro.

Desde un análisis más detallado, la exploración se manifiesta en que el 61 % de los gerentes afirmó promover espacios para la generación de ideas y el aprendizaje organizacional, mientras que el 55 % destacó su interés por detectar nichos de mercado o tendencias emergentes. En cuanto a la explotación, el 73 % de los encuestados indicó aplicar controles de desempeño y velar por la eficiencia en el uso de los recursos, y el 68 % enfatizó la importancia de estandarizar procesos y cumplir metas estratégicas. La coexistencia de estas dos dimensiones evidencia una gestión enfocada en la sostenibilidad, en la cual la innovación se incorpora de manera natural en las rutinas empresariales sin comprometer la estabilidad que asegura la competitividad.

Estos hallazgos coinciden con la perspectiva de O'Reilly y Tushman (2013), quienes definen la ambidestreza organizacional como la capacidad simultánea de explorar nuevas posibilidades y explotar las fortalezas existentes. En el contexto de las pymes bogotanas, esta dualidad se materializa en la aplicación de metodologías de mejora continua (62 %), la formación de equipos multidisciplinarios (58 %) y la adopción progresiva de herramientas digitales para la innovación (47 %). Dichas prácticas reflejan una cultura gerencial adaptable, flexible y enfocada en el aprendizaje como eje del crecimiento empresarial.

En conclusión, el inventario elaborado revela que las capacidades ambidiestras más representativas, innovación (64 %), adaptación (59 %), eficiencia (72 %) y aprendizaje continuo (67 %), actúan como componentes complementarios que potencian la competitividad organizacional. La interacción equilibrada entre estas capacidades evidencia una gestión estratégica capaz de integrar la estabilidad con la transformación. En conjunto, los resultados aportan evidencia empírica sobre cómo las pymes en Bogotá fortalecen su capacidad ambidiestra, posicionándose como organizaciones resilientes y sostenibles frente a entornos cambiantes y altamente competitivos.

7.2 Estado actual de la ambidestreza gerencial en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Bogotá.

El análisis realizado permitió determinar que los gerentes de las pymes en Bogotá evidencian un desarrollo favorable de las capacidades ambidiestras, expresado en su habilidad para sostener la estabilidad operativa mientras promueven la innovación dentro de sus organizaciones. Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 33 directivos, el 79 % considera la innovación un elemento esencial para impulsar el crecimiento empresarial, y el 66 % asegura distribuir su tiempo de manera equilibrada entre las actividades de exploración y explotación. Este comportamiento refleja que los líderes empresariales no solo reconocen la importancia de la mejora continua, sino que la integran activamente en su gestión cotidiana, logrando armonizar la eficiencia con la búsqueda de nuevas oportunidades.

El análisis detallado de los datos muestra que el 58 % de los gerentes con edades comprendidas entre los 35 y 50 años logra equilibrar la innovación con la eficiencia operativa, mientras que aquellos con menor experiencia tienden a enfocarse más en la exploración (41 %). Asimismo, el 72 % de los participantes con formación universitaria o posgradual indicó que implementa prácticas de aprendizaje organizacional, y el 68 % manifestó fomentar la adaptabilidad y flexibilidad dentro de sus equipos de trabajo. Estas tendencias se evidencian con mayor fuerza en los sectores de servicios (45 %) y comercio (33 %), donde la capacidad de adaptación al entorno y la orientación al cliente se consolidan como elementos fundamentales de competitividad.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por O'Reilly y Tushman (2013), quienes sostienen que la ambidestreza organizacional constituye una capacidad dinámica que permite responder eficazmente al cambio sin comprometer la eficiencia. En el contexto de las pymes bogotanas, se observa una aplicación tangible de esta competencia, al integrar procesos consolidados de explotación con actividades de exploración estructuradas, evidenciando una gestión fundamentada en el aprendizaje continuo y la innovación planificada.

En conclusión, los hallazgos indican que las capacidades ambidiestras en los gerentes se encuentran en una etapa de fortalecimiento progresivo. Si bien la mayoría demuestra una orientación clara hacia la eficiencia y la mejora constante, aún existen espacios de mejora en la

articulación entre innovación y gestión del conocimiento. Este panorama refuerza la necesidad de diseñar e implementar programas de formación y acompañamiento gerencial que promuevan la ambidestreza como un recurso estratégico esencial para la sostenibilidad y la competitividad de las pymes en escenarios de cambio continuo.

7.3 Acciones formativas para el desarrollo de la ambidestreza en gerentes

A partir de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, se evidenció la necesidad de establecer acciones formativas dirigidas a fortalecer la ambidestreza gerencial en las pequeñas y medianas empresas de Bogotá. Los hallazgos demuestran que, aunque los gerentes poseen un manejo sólido de las capacidades operativas, aún existe una brecha en la incorporación sostenida de prácticas innovadoras dentro de sus procesos de gestión. Por ello, se plantea la creación de programas de capacitación enfocados en el desarrollo del pensamiento estratégico, la gestión del cambio, la toma de decisiones fundamentada en datos y el liderazgo adaptativo. Estas iniciativas buscan lograr un equilibrio más efectivo entre las actividades de exploración (orientadas a la innovación) y las de explotación (centradas en la eficiencia).

En un contexto empresarial marcado por la transformación digital, la volatilidad económica y la creciente competencia global, resulta indispensable que las pymes fortalezcan su capacidad de aprendizaje organizacional y su flexibilidad estratégica. En este sentido, las estrategias formativas deben ir más allá del entrenamiento técnico convencional y orientarse al desarrollo de competencias blandas, tales como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y la gestión colaborativa. Estas habilidades son fundamentales para potenciar la creatividad, la resiliencia y la adaptabilidad, factores que constituyen la base de una gestión ambidiestra capaz de responder de manera proactiva y eficiente a los cambios del entorno.

Desde un enfoque teórico, la propuesta se fundamenta en los planteamientos de O'Reilly y Tushman (2013), quienes sostienen que las organizaciones ambidiestras requieren líderes capaces de armonizar la estabilidad operativa con la innovación continua. Del mismo modo, se vincula con el modelo de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995), al reconocer que la formación facilita la conversión del conocimiento tácito en explícito, fortaleciendo el aprendizaje colectivo y la creación de saber organizacional. Bajo esta

perspectiva, los programas de capacitación deben fomentar no solo el desarrollo de habilidades técnicas, sino también la reflexión crítica, la autoevaluación y la experimentación constante como vías para consolidar capacidades dinámicas sostenibles.

En conclusión, las acciones formativas propuestas constituyen una estrategia esencial para consolidar la ambidestreza gerencial en las pymes de Bogotá. El fortalecimiento de competencias estratégicas, emocionales y cognitivas permitirá transformar los estilos de liderazgo y optimizar la gestión tanto de la innovación como de la eficiencia. Así, las organizaciones podrán avanzar hacia una cultura de aprendizaje continuo y adaptación permanente, donde la ambidestreza se configure como un pilar fundamental para la sostenibilidad y la competitividad en escenarios empresariales cada vez más cambiantes.

Discusión de resultados frente a los referentes teóricos

A partir del análisis de los resultados obtenidos en los apartados anteriores, se procede a contrastar los hallazgos empíricos con los referentes conceptuales desarrollados en el marco teórico. Esta discusión busca identificar puntos de convergencia y divergencia entre la evidencia recolectada y las principales posturas académicas sobre la ambidestreza gerencial, con el fin de enriquecer la comprensión del fenómeno en el contexto de las pequeñas y medianas empresas en Bogotá.

Los hallazgos del estudio confirman que los gerentes de pymes en Bogotá presentan un nivel intermedio de ambidestreza gerencial, evidenciado por la coexistencia de prácticas de explotación (eficiencia operativa) y exploración (innovación estratégica). Esta dualidad se alinea con lo propuesto por March (1991) y Raisch y Birkinshaw (2008), quienes destacan la necesidad de integrar ambos enfoques para lograr sostenibilidad organizacional. En el contexto colombiano, este equilibrio parece sostenerse más en la experiencia y adaptabilidad de los líderes que en estructuras formales. Esto amplía la comprensión del fenómeno en economías emergentes y resalta la relevancia del liderazgo flexible como factor diferenciador.

Asimismo, la presencia de capacidades como el aprendizaje continuo y la adaptabilidad respalda lo planteado por Hadi (2023) sobre el papel de las capacidades dinámicas en entornos

cambiantes. La evidencia empírica muestra que los gerentes con mayor nivel educativo y experiencia profesional tienden a desarrollar con mayor facilidad habilidades de exploración e innovación. Este hallazgo refuerza lo señalado por Burbano-Flórez, Begoña y Hernández (2023) respecto al impacto de la cultura organizacional y el aprendizaje colectivo en la gestión ambidiestra. Los resultados también coinciden con lo propuesto por Lastre y Ruiz (2024), al demostrar que las capacidades organizacionales sólidas permiten integrar el aprendizaje y la adaptación como procesos estructurales, y no solo reactivos frente al cambio.

De igual manera, la articulación de estas capacidades con el liderazgo adaptativo observado en los gerentes coincide con la visión de Cuauro (2023), quien resalta el papel del liderazgo ambidiestro como catalizador simultáneo de innovación y eficiencia. La evidencia empírica sugiere que el liderazgo no solo actúa como mediador entre las dimensiones de exploración y explotación, sino que también configura un entorno de confianza organizacional donde el error se asume como fuente de aprendizaje, elemento esencial para el desarrollo de capacidades dinámicas sostenibles.

En conjunto, los resultados empíricos validan y enriquecen los referentes teóricos al aportar evidencia contextualizada sobre la ambidestreza gerencial en el entorno colombiano. Estos hallazgos complementan lo expuesto por Vélez y Villegas (2022), al mostrar que la ambidestreza no representa una tensión entre eficiencia e innovación, sino una red integrada de capacidades que fortalecen la resiliencia y competitividad de las organizaciones. En síntesis, la investigación contribuye a consolidar un marco interpretativo que permite comprender cómo las pymes pueden desarrollar liderazgo, aprendizaje y cultura organizacional de forma simultánea, fortaleciendo su crecimiento y adaptabilidad en contextos cambiantes.

8 CONCLUSIONES

El estudio permitió reconocer y describir, a partir de un enfoque empírico y contextual, las capacidades de ambidestreza gerencial presentes en los directivos de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá. El análisis de la información recolectada a través de las respuestas de 33 gerentes evidenció que dichas capacidades se manifiestan en un nivel moderado, ya que la mayoría de los líderes empresariales logra combinar acciones orientadas a la explotación, enfocadas en la eficiencia, la estandarización y el uso óptimo de los recursos, con prácticas de exploración, dirigidas a la identificación de nuevas oportunidades y a la implementación paulatina de innovaciones. No obstante, se observó que estas últimas aún no se integran de manera sistemática dentro de la estrategia organizacional.

En relación con la pregunta de investigación, los hallazgos muestran que los gerentes poseen capacidades ambidiestras expresadas principalmente en la innovación aplicada con criterio, la eficiencia sostenida en la gestión, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones equilibrada entre estabilidad y riesgo. Estas competencias varían según el sector económico, la edad y la formación de los participantes, lo que sugiere que la ambidestreza gerencial responde a las particularidades de cada entorno empresarial. Por lo tanto, el objetivo general, analizar las capacidades de ambidestreza en los gerentes de pymes en Bogotá, se alcanzó de manera satisfactoria, ya que se lograron identificar, clasificar y analizar empíricamente dichas capacidades, estableciendo su relación con aspectos del desempeño organizacional como la rentabilidad, el crecimiento y la participación en el mercado.

Desde un análisis crítico, se reconocen limitaciones inherentes al tamaño de la muestra y a la diversidad de los sectores estudiados, lo cual limita la posibilidad de generalizar los resultados. Aun así, los datos obtenidos ofrecen evidencia suficiente para comprender la ambidestreza como una competencia estratégica esencial dentro de las pymes y para destacar la importancia de fortalecerla mediante el aprendizaje organizacional, la innovación planificada y el liderazgo adaptativo. Si bien la ausencia de un seguimiento longitudinal y el uso de instrumentos autoadministrados representan restricciones metodológicas, estas no desvirtúan los resultados, sino que orientan la conveniencia de continuar con estudios que evalúen la evolución de estas capacidades a lo largo del tiempo.

Los resultados vinculados a los objetivos específicos consolidan esta conclusión. El inventario de capacidades permitió identificar la eficiencia operativa, la innovación, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo como pilares fundamentales de la gestión ambidiestra. El diagnóstico del estado actual reflejó un nivel intermedio de desarrollo, caracterizado por la búsqueda de equilibrio entre la estabilidad organizacional y la transformación. Asimismo, las estrategias formativas propuestas, basadas en el fortalecimiento del liderazgo adaptativo, la inteligencia emocional y la gestión del cambio, representan una alternativa viable para consolidar la ambidestreza como una competencia duradera y transferible dentro de las organizaciones.

En resumen, las pequeñas y medianas empresas de Bogotá se encuentran en una etapa de avance hacia la consolidación de la ambidestreza gerencial, sustentada en la mejora continua y el aprendizaje permanente. Aunque se identifican bases sólidas para integrar la exploración y la explotación en la dirección empresarial, aún es necesario reforzar los mecanismos de formación, institucionalización y evaluación de prácticas innovadoras. De este modo, la ambidestreza se consolida como un recurso estratégico esencial para promover la sostenibilidad, la resiliencia y la competitividad de las pymes frente a los desafíos de un entorno empresarial cambiante y altamente competitivo.

9 RECOMENDACIONES

A partir de la experiencia obtenida durante el desarrollo de esta investigación, se considera necesario reforzar algunos componentes metodológicos y analíticos con el fin de incrementar la precisión y el nivel de profundidad del proceso investigativo. En este sentido, se sugiere ampliar el tamaño y la heterogeneidad de la muestra para alcanzar resultados más representativos del conjunto de pequeñas y medianas empresas de Bogotá, así como de otros contextos regionales que compartan dinámicas similares. Una muestra más diversa permitiría realizar comparaciones entre distintos sectores productivos, niveles de madurez organizacional y características empresariales. Del mismo modo, se recomienda incorporar métodos mixtos de recolección de información, tales como entrevistas semiestructuradas, grupos focales o estudios de caso, con el propósito de complementar los datos cuantitativos con evidencia cualitativa. Este enfoque integrador posibilitaría una comprensión más amplia y profunda de las percepciones y experiencias de los gerentes en torno a la ambidestreza, capturando aspectos que los instrumentos estructurados por sí solos no logran reflejar.

Igualmente, se recomienda fortalecer la fase de análisis mediante la aplicación de herramientas estadísticas y programas especializados que faciliten la triangulación, validación e interpretación de los resultados, garantizando mayor consistencia y fiabilidad en las conclusiones obtenidas. También resultaría valioso implementar un diseño longitudinal, que permita analizar la evolución de las capacidades ambidiestras a lo largo del tiempo y su relación con los cambios en el entorno organizacional. Adicionalmente, se recomienda sistematizar con mayor detalle el proceso de diseño y validación de los instrumentos de medición, con el fin de reforzar su validez interna y externa. En conjunto, estas mejoras metodológicas, acompañadas de una reflexión crítica más profunda sobre los posibles sesgos y limitaciones del estudio, contribuirían a enriquecer futuras investigaciones, ampliar el alcance de los hallazgos y consolidar un conocimiento más integral, sólido y aplicable sobre la ambidestreza gerencial en las pymes colombianas.

10 TRABAJOS FUTUROS

Los resultados alcanzados en este estudio permiten proyectar la continuidad del análisis sobre la ambidestreza gerencial desde perspectivas más amplias, comparativas y con seguimiento a lo largo del tiempo, con el propósito de profundizar en la comprensión de su desarrollo y aplicación en distintos contextos organizacionales. A partir de las limitaciones identificadas, entre ellas, el número reducido de participantes, la diversidad de sectores y el carácter transversal del diseño, se evidencia la pertinencia de promover investigaciones que amplíen la cobertura geográfica e incorporen estrategias metodológicas mixtas, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos. Este tipo de diseño permitiría ofrecer una comprensión más completa de las dinámicas gerenciales y de los factores que influyen en la capacidad de los líderes para equilibrar la eficiencia y la innovación en las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, se sugiere impulsar nuevas líneas de investigación orientadas a analizar con mayor profundidad la relación entre la ambidestreza gerencial y aspectos como la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, la transformación digital y la sostenibilidad empresarial. También sería de gran valor estudiar el impacto que ejercen la formación y el aprendizaje organizacional en la consolidación de la ambidestreza a largo plazo, mediante el uso de diseños longitudinales que permitan observar su evolución progresiva. Avanzar en estas áreas fortalecería la base teórica de la gestión ambidiestra en contextos latinoamericanos y generaría conocimiento aplicable para el diseño de políticas, programas y estrategias de desarrollo directivo que impulsen la competitividad y la resiliencia de las pymes colombianas.

Referencias bibliográficas

- Burbano-Florez, L. V., Begoña-Lloria, M., & Hernández, H. A. (2023). Aprendizaje organizativo de la exploración y la explotación. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(S1), 14-22.
- Burbano-Florez, L. V., Begoña-Lloria, M., & Andres-Hernández, H. (2023). Cultura organizativa y la ambidestreza. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(S1), 6-13.
- Castrillon, M. A. G. (2020). Propuesta de modelo de ambidestreza organizacional. *Newman Business Review*, 6(2), 81-122.
- Cuauro, W. J. R. (2023). Liderazgo ambidiestro: nutriendo el ecosistema organizacional como el micelio. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 20(2), 4-26.
- Hadi, P. (2023). Improving firm sustainability through dynamic capability: The mediation role of ambidexterity. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 43.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Análisis de datos en la ruta cuantitativa. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 310-386). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2022). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Recolección y análisis de datos en la ruta cualitativa. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (pp. 440-521). McGraw-Hill.
- Love, J., Selker, R., Marsman, M., Jamil, T., Dropmann, D., Verhagen, J., ... Wagenmakers, E.-J. (2019). JASP: Graphical Statistical Software for Common Statistical Designs. *Journal of Statistical Software*, 88(2), 1–17. <https://doi.org/10.18637/jss.v088.i02>

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mata, FJ., Fuerst, WL., y Barney, JB. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: *A Resource-Based analysis*. *MIS Quarterly*. 19 (4), p. 487 – 505.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30 (1), p. 11 – 24.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (Trad. M. Aranzadi) [Obra original publicada en inglés en 1995]. Oxford University Press.
- Olavarrieta, S., y Friedmann, R. (2008). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research*. 61, p. 623 – 630.
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*. 18 (9), p. 697 – 713.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Peteraf, MA. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage – A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 14 (3), P. 179 – 191.
- Porter, ME. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, ME. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. 65 (3), p. 43 – 59.
- Porter, ME. (1990). The competitive Advantages of Nations. *Harvard Business Review*. 68 (2), p. 73 – 93.
- Porter, ME. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. 74 (6), p. 61.

- Prahalad, CK., y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68 (3), p. 79 – 91.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Rodríguez-González, T., & Santiago Sierra, G. (2022). Ambidestriismo organizacional: su impacto en los recursos humanos. *Gestión Joven*, 23(2).
- Sierra, H. L., & Molina, A. R. (2024). Gestión Estratégica Potenciada: El Papel de la Ambidestreza Organizacional. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(1), 9192-9207.
- Vélez Bernal, O., & Villegas-Aria, G. C. (2022). Relaciones Innovación-Tradición: Metodologías de Investigación de la Capacidad de Gestión de Alianzas Ambidestras. *Journal of technology management & innovation*, 17(3), 84-99.