



**TESIS DOCTORAL**

**Modelo de Gestión Estratégica Basado en el Cuadro de Mando Integral para el Alcance  
de la Ambidestreza Organizacional en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Ciudad de  
Puebla**

**Autor**

**Hassir Elias Lastre Sierra**

**Directores**

**Dr. Antonio Ruiz Molina y Dra. Diana Barrón Villaverde**

**Doctorado en Economía y Empresa**

**Universidad de Málaga**

**Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología**

**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla**

**2024**



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

AUTOR: Hassir Elías Lastre Sierra

 <https://orcid.org/0000-0002-7581-9331>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)





## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña HASSIR ELIAS LASTRE SIERRA

Estudiante del programa de doctorado ECONOMÍA Y EMPRESA de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ALCANCE DE LA AMBIDESTREZA ORGANIZACIONAL EN LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUEBLA.**

Realizada bajo la tutorización de SEBASTIAN MOLINILLO JIMENEZ y dirección de ANTONIO RUIZ MOLINA (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 3 de JUNIO de 2024.

FDO.: HASSIR ELIAS LASTRE SIERRA Doctorando/a	FDO.: SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ Tutor/a
FDO.: ANTONIO RUIZ MOLINA Director/es de tesis	

## INFORME DE IDONEIDAD DE TESIS

Los abajo firmantes, Dr. Sebastián Molinillo Jiménez, como tutor, y Dr. Antonio Ruiz Molina, como director de la Tesis Doctoral presentada por D. HASSIR ELIAS LASTRE SIERRA, titulada “Modelo de Gestión Estratégica Basado en el Cuadro de Mando Integral para el Alcance de la Ambidestreza Organizacional en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Ciudad de Puebla”,

### INFORMAMOS:

Que la Tesis Doctoral ha sido realizada por el doctorando bajo nuestra dirección y tutorización. Además, está avalada por las siguientes cuatro publicaciones:

1. Lastre Sierra, H., Ruiz Molina, A., y Barrón Villaverde, D. (2024). Implementing organizational ambidexterity using the balanced scorecard in Puebla City’s hotel industry, Mexico. *American Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/AJB-11-2023-0192>
2. Lastre Sierra, H., y Ruiz Molina, A. (2024). Gestión Estratégica Potenciada: El Papel de la Ambidestreza Organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 9192-9207. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10243](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10243)
3. Lastre Sierra, H. E., Ruiz Molina, A., y Barrón Villaverde, D. (2023). Evolución y estructura intelectual de las organizaciones ambidiestras: Una perspectiva bibliométrica y teórica. *Ciencia Nicolaita*, (88). <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.644>
4. Lastre, H., Barrón, D. y Ruiz, A. (2023). Organizational ambidexterity: A dual approach to value creation [Capítulo de libro, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13097>

Confirmamos que ninguna de las cuatro publicaciones mencionadas ha sido utilizada en tesis anteriores y que se renuncia a presentarlas como parte de otras tesis doctorales en el futuro.

Lo que se hace constar, en Málaga a 9 de julio de 2024.

FDO.: SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ

FDO.: ANTONIO RUIZ MOLINA

*A todos los que me han exhortado a seguir adelante  
y ser siempre mejor.*

## **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías de México (CONAHCYT), por el financiamiento de mis estudios doctorales en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).

A la UPAEP, por brindarme las facilidades para llevar a cabo mis estudios doctorales, en especial por el apoyo recibido para la obtención del Doble Grado con el Programa de Doctorado en Economía y Empresa de la Universidad de Málaga (UMA) de España.

A la UMA, por poner a mi disposición los recursos humanos, financieros y físicos para el desarrollo de mi estancia en esa institución y por el apoyo recibido para la obtención del Doble Grado en conjunto con la UPAEP.

Al Dr. Antonio Ruiz Molina, porque desde el inicio de esta investigación dedicó su tiempo y conocimiento para dirigirla. También, agradezco por sus enseñanzas y consejos que contribuyeron a mi crecimiento personal. Del mismo modo, a la Dra. Diana Barrón por dirigir también esta investigación y aportar una perspectiva holística que contribuyó a contrastar el trabajo realizado.

Al Dr. Juan Carlos Pérez y al Dr. Emmanuel Olivera, por fungir como asesores y realizar aportes en pro de ajustar el presente estudio. Asimismo, agradezco Al Dr. José Bedolla y a la Dra. Yesica Mayett, porque en su momento formaron parte de la dirección de esta investigación y realizaron grandes contribuciones al desarrollo de esta.

Al Dr. Fernando Rey, a la Dra. Catalina Ovando y al Dr. Sebastián Molinillo, por el apoyo que me brindaron y por animarme a transitar este camino. Finalmente, agradezco a Andrea Báez y a Jennifer Rojas, por el apoyo mutuo que nos brindamos durante nuestros estudios doctorales en la UPAEP, y a Marcos Antón, por su acompañamiento y apoyo durante mi estancia en la UMA.

## Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción .....	3
Capítulo I. Problema de Investigación.....	6
Planteamiento del Problema .....	6
Objetivos de la Investigación.....	13
Justificación e Importancia .....	14
Alcance y Limitaciones.....	15
Capítulo II. Antecedentes de la Investigación, Marco Teórico y Contextual.....	18
Antecedentes de la Investigación.....	18
Marco Teórico.....	32
Marco Contextual.....	69
Capítulo III. Metodología .....	72
Etapas de la Investigación.....	72
Diseño de la Investigación .....	74
Población y Muestra de Estudio .....	75
Elaboración del Instrumento de Medición.....	76
Procesamiento y Análisis de los Datos .....	89
Capítulo IV. Análisis y Discusión de los Resultados .....	91
Caracterización de los Hoteles de Cuatro Estrella de la Ciudad de Puebla .....	91
Análisis de la Ambidestreza Organizacional en los Hoteles de Cuatro Estrella de la Ciudad de Puebla.....	97
Propuesta de Cuadro de Mando Ambidiestro para los Hoteles de Cuatro Estrella de la Ciudad de Puebla .....	122
Conclusiones.....	135
Recomendaciones .....	138
Referencias.....	139

## Lista de Tablas

Tabla 1. Llegada de turistas internacionales e ingresos por divisas de 2019 a 2021 .....	7
Tabla 2. Ocupación hotelera de 2019 a 2021 .....	7
Tabla 3. Niveles de adopción del Cuadro de Mando Integral.....	46
Tabla 4. Alcance de la organización ambidiestra .....	54
Tabla 5. Clasificación de los hoteles de la Ciudad de Puebla.....	75
Tabla 6. Caracterización del instrumento de investigación .....	77
Tabla 7. Preguntas de la sección de datos sociodemográficos.....	78
Tabla 8. Definición de las dimensiones de explotación y exploración.....	81
Tabla 9. Operacionalización de las variables.....	82
Tabla 10. Caracterización de los expertos que participaron en la consulta .....	86
Tabla 11. Indicador de fiabilidad Alfa de Cronbach de las variables .....	88
Tabla 12. Matriz de Correlación y Coeficientes Alfa de Cronbach en diagonal .....	88
Tabla 13. Correlación de las variables de caracterización de los encuestados .....	95
Tabla 14. Variables analizadas para las actividades de explotación y exploración.....	98
Tabla 15. Correlación de estrategias para la prestación de un servicio de calidad y técnicas para conocer a la competencia .....	112
Tabla 16. Resumen de los enfoques para alcanzar la ambidestreza organizacional .....	123
Tabla 17. Principales aspectos de la ambidestreza integrada .....	125
Tabla 18 Características principales de los tipos de la ambidestreza organizacional.....	125
Tabla 19. Propuesta de Cuadro de Mando Ambidiestro para los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla .....	130
Tabla 20. Correlación de las actividades tanto de explotación como de exploración .....	132
Tabla 21. Correlación entre actividades de explotación y exploración con perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	133

## Lista de Figuras

Figura 1. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	42
Figura 2. Los cuatro procesos de gestión de la estrategia.....	48
Figura 3. Modelo para el diseño de estructuras organizacionales para la innovación.....	52
Figura 4. Relación de la ambidestreza organizacional con el modelo de cadena genérica de valor del proceso interno.....	67
Figura 5. Etapas de la investigación .....	73
Figura 6. Pasos del Procesamiento y Análisis de los Datos.....	90
Figura 7. Estructura de la edad con relación al género .....	93
Figura 8. Estructura de la formación profesional con relación al género .....	94
Figura 9. Estructura de la antigüedad en el cargo con relación a la edad .....	95
Figura 10. Composición de los hoteles con relación a las variables de hotel familiar y hotel boutique.....	96
Figura 11. Composición de los hoteles con relación a su pertenencia a un gremio y a una cadena hotelera.....	97
Figura 12. Comportamiento de los precios de los producto y servicio del hotel.....	99
Figura 13. Precio medio de la noche en los hoteles analizados .....	99
Figura 14. Ocupación hotelera de la Ciudad de Puebla para 2022 y 2019 .....	100
Figura 15. Ingresos medios proyectados de los hoteles .....	101
Figura 16. Comportamiento de los costos.....	102
Figura 17. Comportamiento de los precios .....	103
Figura 18. Estructura de los costos con relación al precio de venta .....	104
Figura 19. Tipo de mejoras realizadas a la oferta actual de productos y servicios.....	105
Figura 20. Estructura del número mejoras realizadas con relación a su tipología.....	106
Figura 21. Técnicas empleadas para conocer a los clientes y sus necesidades.....	107
Figura 22. Técnicas para conocer los productos, servicios o estrategias de la competencia. .	108
Figura 23. Objetivos de las alianzas estrategias celebradas con otras empresas del sector... .	109
Figura 24. Estructura del número de alianzas con relación al tipo de objetivos.....	109
Figura 25. Estructura de los objetivos de las alianzas con relación al tipo de mejoras realizadas a la oferta actual de productos o servicios .....	110
Figura 26. Acciones estratégicas empleadas para ofrecer un servicio de calidad .....	111
Figura 27. Estructura de la capacitación del personal con relación a las estrategias para la prestación de un servicio de calidad .....	112

Figura 28. Temas de las capacitaciones realizadas durante el último año.....	113
Figura 29. Forma de aprovechar los conocimientos y las habilidades actuales del personal	114
Figura 30. Estructura de la financiación de los proyectos de innovación con relación a la exclusividad del personal.....	115
Figura 31. Porcentaje del presupuesto anual destino a proyectos de innovación totalmente nuevos .....	116
Figura 32. Tipo de proyectos de innovación.....	117
Figura 33. Acciones estratégicas para identificar y captar nuevos segmentos de mercado...	118
Figura 34. Estrategias para generar ideas nuevas e innovadoras entorno a los productos/servicios .....	119
Figura 35. Estrategias para motivar al personal a adquirir nuevos conocimientos o habilidades .....	120
Figura 36. Tecnologías adquiridas por los hoteles para mejorar sus procesos y operación ..	121
Figura 37. Mapa estratégico de la ambidestreza organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.....	127

## Resumen

La divergencia entre la explotación del negocio actual y la búsqueda de nuevas oportunidades se ha consolidado como un tema preponderante para la gestión organizacional en un entorno cada vez más competitivo. En este contexto, la ambidestreza organizacional se presenta como la capacidad de equilibrar actividades contradictorias y difíciles de desarrollar simultáneamente, con el propósito de lograr sinergia entre eficiencia operativa e innovación.

En este trabajo se propone un modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de contribuir al alcance de la ambidestreza organizacional en el sector hotelero. Para ello, se llevó a cabo un estudio exploratorio bajo el paradigma cuantitativo, enfocado en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla. A través de un cuestionario, se buscó caracterizar dichos establecimientos para analizar las actividades de explotación y exploración realizadas por ellos, con el fin de evaluar su interacción y diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Ambidestro (CMA).

Los resultados obtenidos revelan una correlación positiva entre las actividades de explotación y exploración realizadas por los hoteles de cuatro estrellas en la Ciudad de Puebla, lo que indica la coexistencia y complementación mutua de ambas actividades. La integración de estas actividades, a través del CMA, demostró ser una estrategia efectiva para alcanzar la ambidestreza organizacional. Por consiguiente, se recomienda que los estudios futuros se enfoquen en profundizar en el concepto propuesto de ambidestreza integrada y la implementación del CMA.

Palabras clave: *Ambidestreza organizacional; cuadro de mando integral; gestión estratégica, explotación, exploración.*

## Abstract

The divergence between the exploitation of current business activities and the search for new opportunities has become a significant challenge for organizational management in an increasingly competitive environment. In this context, organizational ambidexterity is defined as the ability to balance contradictory activities that are difficult to develop simultaneously, to achieve synergy between strategy and innovation.

This work proposes a strategic management model based on the Balanced Scorecard, to contribute to the achievement of organizational ambidexterity in the hotel sector. To this end, an exploratory study was conducted employing the quantitative paradigm, with a focus on four-star hotels in the city of Puebla. Using a questionnaire, the objective was to characterize these establishments to analyze the exploitation and exploration activities conducted by them, evaluate their interaction, and design a proposal for an Ambidextrous Scorecard (CMA).

The results indicate a positive correlation between the exploitation and exploration activities conducted by four-star hotels in the City of Puebla. This suggests that both activities coexist and are mutually complementary. The integration of these activities through the CMA proved to be an effective strategy for achieving organizational ambidexterity. Consequently, it is recommended that future studies focus on further developing the proposed concept of integrated ambidexterity and the implementation of the CMA.

*Keywords: Organizational ambidexterity; balanced scorecard; strategic management, exploitation, exploration.*

## Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA) según Johansen (2012), las organizaciones deben adaptarse constantemente a los cambios y reprogramar su estrategia. Para tal fin, se han desarrollado paradigmas y modelos que buscan alinear la estructura organizacional con los recursos y los pilares estratégicos de la organización, siendo la innovación un elemento clave para responder adecuadamente a las demandas del entorno VUCA. Las organizaciones ambidiestras tienen la capacidad de combinar estrategia e innovación para abordar los desafíos del entorno mediante la explotación del negocio actual y la búsqueda simultánea de nuevas oportunidades, incluso si estas son diferentes o contradictorias en comparación a su modelo de negocio actual.

La ambidestreza organizacional se considera un paradigma reciente que se enmarca en la gestión estratégica de la organización y desde su introducción en 1976 por Robert Duncan, se ha asociado a un modelo organizacional dual que tiene como objetivo alinear la estructura organizativa con cada una de las etapas del proceso de innovación. Sin embargo, fue James March quien le dio mayor popularidad y relevancia investigativa en 1991 al definirla como la capacidad que desarrollan las organizaciones para explotar y explorar. La explotación se relaciona con la refinación, producción, eficiencia, implementación y ejecución, mientras que la exploración hace referencia a la experimentación, descubrimiento, innovación, flexibilidad y toma de riesgos.

Algunos autores como Tang (2014) y Martínez-Roz y Orfila-Sintes(2009) han destacado la importancia de implementar procesos de innovación tanto en productos como en servicios (exploración), así como realizar mejoras simultáneas en la oferta actual (explotación). No obstante, el desafío de la ambidestreza organizacional radica en que estas dos actividades son

aparentemente contradictorias, mutuamente excluyentes y difíciles de lograr simultáneamente (Junni *et al.*, 2013; Cao *et al.*, 2009; March, 1991).

Al tenor de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral para fomentar la ambidestreza organizacional en los hoteles de cuatro estrellas ubicados en la Ciudad de Puebla. La importancia de esta propuesta radica en que se ha detectado una falta de estudios que se centren en cómo los hoteles pueden desarrollar la ambidestreza o cómo pueden alcanzar un equilibrio adecuado entre la explotación y la exploración en sus operaciones (Tang, 2014). Además, la evidencia empírica relacionada con el impacto de estas capacidades en el desempeño de la organización aún escasea (Úbeda-García *et al.*, 2016; He & Wong, 2004).

Con el fin de facilitar su comprensión y abordaje, la investigación se estructuró en cuatro grandes capítulos. El primero se enfoca en la problemática y se profundiza en su planteamiento a través de la contextualización mundial, nacional y local del turismo, sin dejar de lado la comprensión del problema desde el punto de vista teórico. A partir de esta contextualización se formulan una serie de preguntas clave e hipótesis que guían la investigación. Además, en este capítulo se presentan los objetivos, la justificación e importancia y las limitaciones del estudio.

En el segundo capítulo se aborda la revisión exhaustiva de la literatura disponible en torno a la ambidestreza organizacional, con el objetivo de identificar tanto sus antecedentes como los distintos enfoques suscitados en torno a esta. Además, se establece un marco teórico-conceptual en torno a la Dirección Estratégica, el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) y las Organizaciones Ambidiestras, a fin de destacar la importancia que tienen en la creación y gestión del valor en las organizaciones. Asimismo, se incluye una sección de marco contextual que proporciona un contexto del lugar en donde se desarrolló la investigación.

Posteriormente, en este capítulo se establece una relación entre los conceptos mencionados con el fin de ofrecer un marco teórico sólido y coherente para la comprensión de la propuesta de modelo de gestión estratégica en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.

El tercer capítulo proporciona una descripción detallada del proceso metodológico utilizado e incluye el diseño de la investigación, la selección de la población y muestra, y la construcción y evaluación del instrumento de medición. Además, se presenta una sección dedicada al procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Por su parte, el cuarto capítulo tiene como objetivo principal analizar y discutir los hallazgos obtenidos a través del estudio, lo que incluye la caracterización de los encuestados y los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, así como un análisis de las actividades de explotación y exploración. Por último, se propone un enfoque integrado de la ambidestreza basado en el "Cuadro de Mando Ambidiestro".

Los últimos apartados tienen como objetivo presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada, en las cuales se consideran tanto los objetivos establecidos como los hallazgos obtenidos. En las conclusiones se realiza una síntesis de los resultados obtenidos y se establecen las implicaciones y contribuciones del estudio a la temática de la ambidestreza organizacional. Por su parte, las recomendaciones se orientan a proponer un conjunto de acciones que permitan profundizar la temática abordada y contribuir al desarrollo futuro de la misma. Finalmente, se incluye una lista de referencias utilizadas durante el desarrollo de la investigación para así garantizar la rigurosidad y veracidad de la información aquí presentada.

## Capítulo I. Problema de Investigación

Este capítulo tiene como objetivo abordar la problemática de investigación y está estructurado en cuatro secciones con el fin de facilitar la comprensión y abordaje de esta. En la primera sección, se profundiza el planteamiento del problema a través de su contextualización mundial, nacional y local en el ámbito turístico. Además, se examina la problemática desde una perspectiva teórica con el fin de identificar las principales brechas de conocimiento que subyacen a la temática de estudio, lo que permite formular preguntas clave e hipótesis para guiar el proceso de investigación.

En el segundo apartado se exponen los objetivos de investigación; en el tercero se justifica e indica la importancia de este estudio, destacando el beneficio o la retribución para los diferentes actores involucrados. Por último, en la cuarta sección se especifica el alcance y las limitaciones de la investigación.

### Planteamiento del Problema

Las proyecciones realizadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020a) apuntaban a que, durante 2020 el sector turístico crecería entre 3% y 4%. Sin embargo, la pandemia mundial detonada por el Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) produjo que las llegadas de turistas internacionales descendieran un 72% durante enero–octubre, con relación al mismo periodo del año anterior. Según la OMT, dicho descenso representa para el sector, por un lado, volver a los niveles de hace 30 años y, por el otro, la pérdida en ingresos por \$953 mil millones de dólares generados por las actividades turísticas. Esta cifra supera, en más de 10 veces, las pérdidas generadas durante 2009 por cuenta del impacto de la crisis económica mundial.

Por su parte, según el Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México (DataTur, 2021), para el año 2020 tanto las llegadas de turistas como los ingresos de divisas por parte de los visitantes internacionales descendieron un 46.9% y un 56%, respectivamente, con relación al año anterior (Tabla 1).

Tabla 1. Llegada de turistas internacionales e ingresos por divisas de 2019 a 2021

<b>Enero – Noviembre</b>	<b>Millones de turistas</b>	<b>Variación</b>	<b>Millones de dólares</b>	<b>Variación</b>
2019	40.3		22,092.3	
2020	21.7	-46.9%	9,724.9	-56%
2021	28.2	30.2%	17,263.3	77.5%

*Nota.* Tomado de Resultados de la Actividad Turística (noviembre 2021) de DataTur (2021).

Respecto al porcentaje de ocupación hotelera, en la Tabla 2 se aprecia que durante noviembre–enero de 2020 fue del 25.7%, disminuyendo un 34.6% en comparación con 2019. Por su parte, para el mismo periodo en 2021 fue del 40.1%, aumentando un 14.3% con relación al año anterior (DataTur, 2021).

Tabla 2. Ocupación hotelera de 2019 a 2021

<b>Enero – Noviembre</b>	<b>Ocupación hotelera</b>
2019	60.3%
2020	25.7%
2021	40.1%

*Nota.* Tomado del Reporte del Monitoreo Hotelero (noviembre 2021) de DataTur (2021).

Durante 2019 México se ubicó en el séptimo lugar del ranking mundial de turismo internacional, consolidándose como el único país latinoamericano con presencia en dicho ranking (OMT, 2019). Sin embargo, la caída de la actividad turística a nivel mundial provocada por la pandemia de COVID-19 alteró los rankings y posicionó a México, de forma coyuntural,

como el tercer país con el mayor número de llegadas de turistas internacionales durante 2020 después de Italia y Francia (OMT, 2020b).

Históricamente México ha ganado posicionamiento internacional tanto por su riqueza natural como por su adecuada planificación y política turística. No obstante, el desarrollo del sector está focalizado en un número reducido de centros turísticos, especialmente de sol y playa, los cuales tienen como vocación este tipo actividades. Según Cruz *et al.* (2015, citados por Laestre *et al.*, 2019), no abundan los estudios en torno al impacto que tiene el turismo internacional en el Producto Interno Bruto y se ha desestimado el impacto del turismo, las industrias que conforman al sector y las políticas de desarrollo en torno a este.

En el caso del Estado de Puebla (Gobierno del Estado Puebla, 2019), este cuenta con una sólida riqueza turística fundamentada tanto en sus recursos naturales como en su patrimonio cultural, convirtiéndolo en un destino atractivo para los turistas. Aun así, los servicios de alojamiento temporal contribuyen con un 3% a las actividades terciarias. Por su parte, tanto la llegada de turistas como el porcentaje de ocupación hotelera crecieron un 5.9% y un 1%, respectivamente, durante 2019 con relación al año anterior. Respecto a la oferta hotelera, se incrementó en un 16% en 2019.

De acuerdo con lo anterior, se pasó de contar con 970 establecimientos en 2017 a 1125 a septiembre de 2019, representando un incremento del 10.3% en los cuartos ofertados. Cabe resaltar que el 75.4% de los ingresos fueron generados en la Ciudad de Puebla, mientras que los pueblos mágicos generaron un 14.1% de la derrama turística (Gobierno del Estado Puebla, 2019; DataTur, 2019). No obstante, por cuenta de la pandemia de COVID-19 debe considerarse que el porcentaje de ocupación hotelera en las ciudades a nivel nacional disminuyó un 46.1% durante

2020 (DataTur, 2021), afectando significativamente el desempeño económico de los centros hoteleros asentados en las urbes.

Respecto a la capacidad de resiliencia que ha demostrado tener el turismo, este se ha consolidado como una actividad económica que tiene la capacidad de detonar e impulsar el desarrollo regional, de ahí que a nivel mundial juegue un papel importante en materia económica. A pesar de lo anterior y de que las actividades turísticas han captado una gran atención entre la comunidad científica (Picornell, 1993), en comparación con el sector manufacturero, las actividades innovadoras en el turismo son reducidas (Martínez-Roz & Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes & Matasen, 2009).

Con relación a la industria hotelera, existe una carencia de estudios enfocados a la innovación y, de acuerdo con Tang (2014) y Martínez-Roz y Orfila-Sintes (2009), a medida que la presión competitiva se incrementa e intensifica, los hoteles necesitan desarrollar procesos de innovación en los servicios (exploración) e implementar mejoras a los servicios actuales (explotación), capacidades que los convierten en organizaciones ambidiestras.

Según autores como O'Reilly y Tushman (2013), Raisch y Birkinshaw (2008) y Gibson y Birkinshaw (2004), las organizaciones ambidiestras tienen la capacidad de crear nuevos bienes, al mismo tiempo que mejoran la calidad de sus productos y servicios actuales. No obstante, algunos estudiosos sobre el tema (Tang, 2014; Junni *et al.*, 2013; Cao *et al.*, 2009) consideran que dichas actividades son contradictorias y difíciles de alcanzar simultáneamente, debido a que tanto la explotación como la exploración requieren de diferentes estructuras, procesos, estrategias y capacidades, lo que influye significativamente, por un lado, en los procesos de adaptación y, por el otro, en el desempeño de la organización.

Sin embargo, de acuerdo con Volberda (1999) existen tres opciones que una organización puede elegir para lograr el equilibrio entre esas dos actividades. Es decir, se trata de los diferentes tipos de ambidestreza organizacional: la estructural, la secuencial y la contextual. La estructural sugiere que las actividades de exploración y explotación deben ser desarrolladas independientemente y dado que ambas luchan por los mismos recursos, requieren de diferentes habilidades y estructuras organizacionales que suelen ser incompatibles (Benner & Tushman, 2003; Lavie *et al.*, 2010).

La contextual implica que los gerentes cambien su enfoque en cierto momento con el propósito de promover innovaciones incrementales o radicales, lo cual es útil para que la organización equilibre las tensiones existentes entre la exploración y la explotación (Audia *et al.*, 2000; Shepard, 1967; Tushman & Anderson, 1986). Por su parte, García *et al.* (2016) y Simsek *et al.* (2009) definen a la ambidestreza secuencial como los cambios paulatinos en la estructura organizacional encaminados a promover una descentralización temporal de las actividades.

La problemática anterior permite entrever la necesidad de utilizar un sistema de gestión enfocado tanto en el monitoreo como en el control de las acciones estratégicas tendientes a promover la ambidestreza en las organizaciones (Garrido, 2006). Por ello, el Cuadro de Mando Integral (CMI) surge como una alternativa a los sistemas de gestión estratégica tradicionales (Kaplan & Norton, 1996a), debido a que propone un conjunto de métricas que brindan una rápida y comprensiva perspectiva (financiera, clientes, proceso interno y, aprendizaje y crecimiento) de toda la organización (Kaplan & Norton, 1992; 2000), al mismo tiempo que vincula las estrategias de largo plazo con las acciones de corto plazo, partiendo de la necesidad de tener un soporte para la toma de decisiones, especialmente cuando se establecen y se

relacionan los objetivos estratégicos con cada una de las perspectivas que abarca el CMI (Ahn, 2001; Kaplan & Norton, 1996a).

La importancia de utilizar herramientas de gestión estratégica, como el CMI, radica en la necesidad de contar con una serie de métodos enfocados a balancear las capacidades ambidiestras (Tang, 2014) que resultan contradictorias, mutuamente excluyentes y difíciles de alcanzar al mismo tiempo (Junni *et al.*, 2013; Cao *et al.*, 2009). Sin embargo, por un lado, se carece de un amplio entendimiento de cómo un hotel puede convertirse en una organización ambidiestra y, por otro lado, las investigaciones realizadas en torno a la ambidestreza organizacional se limitan al contexto tecnológico y a la creación de nuevos productos, propiciando que la discusión en torno a la temática, por ejemplo, no se conduzca hacia el cliente y la prestación de servicios (Tang, 2014).

De acuerdo con Úbeda-García *et al.* (2016) y He y Wong (2004), si bien el constructo de organizaciones ambidiestras ha sido estudiado desde las distintas perspectivas de la gestión y existe una amplia distinción conceptual entre explotación y exploración, y sus implicaciones tanto estratégicas como estructurales, son pocas las investigaciones empíricas enfocadas a indagar sobre el efecto conjunto que generan estas dos capacidades en el desempeño organizacional, trayendo como consecuencia que las pruebas empíricas de dicha relación sean escasas.

En síntesis, dado que para algunos investigadores como Tang (2014), Junni *et al.* (2013) y Cao *et al.* (2009), la principal incógnita en torno a las organizaciones ambidiestras se sustenta en que tanto las actividades de explotación como de exploración son contradictorias, mutuamente excluyentes y difíciles de alcanzar al mismo tiempo, se determinó que algunas de

las problemáticas que subyace a la ambidestreza organizacional de cara tanto al sector turismo como a la industria hotelera se relaciona con:

- a) En el sector turístico las actividades innovadoras son reducidas (Martínez-Roz & Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes & Matasen, 2009);
- b) La carencia de investigaciones enfocadas en cómo un hotel puede desarrollar la ambidestreza o en cómo puede alcanzar un balance entre explotación y exploración (Tang, 2014);
- c) El enfoque de estudio que ha tenido la temática, dado que estas capacidades suelen asociarse a entornos tecnológicos y de creación de productos (Tang, 2014); y
- d) Las pocas evidencias empíricas respecto al impacto que tienen estas capacidades en el desempeño de la organización (Úbeda-García *et al.*, 2016; He & Wong, 2004).

Con todo lo anterior y para efectos de esta investigación, se cree que la integración de la ambidestreza organizacional con el Cuadro de Mando Integral permite a las organizaciones desarrollar y gestionar las actividades tanto de explotación como de exploración. Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué actividades enfocadas tanto a la explotación como a la exploración realizan los hoteles?
- ¿Qué acciones llevan a cabo los hoteles para detonar las actividades de explotación y exploración?
- ¿Qué recursos destinan los hoteles para llevar a cabo las actividades de explotación y exploración?
- ¿Qué relación existe entre las actividades de explotación y de exploración de los hoteles, con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral?

En ese orden de ideas, se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: Las actividades tanto de explotación como de exploración realizadas por los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla no tienen relación entre ellas dado que estas son contradictorias, mutuamente excluyentes y difíciles de alcanzar simultáneamente.

H<sub>2</sub>: Existe relación entre las actividades de explotación y de exploración realizadas por los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral dado que su integración permite desarrollar y gestionar estas actividades en marco de la ambidestreza organizacional.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Proponer un modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral para el alcance de la ambidestreza organizacional en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.

### ***Objetivos Específicos***

- Caracterizar a los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.
- Analizar tanto las actividades de explotación como de exploración realizadas por los hoteles cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.
- Medir las relaciones existentes entre las actividades de explotación–exploración de los hoteles y cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Formular un Cuadro de Mando Integral que integre las actividades de explotación-exploración con las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento.

## Justificación e Importancia

La presente investigación surge de la necesidad de entender cómo los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla pueden propiciar las condiciones necesarias para llevar a cabo las actividades que los convierta en “hoteles ambidiestros”. Lo anterior, como respuesta al entorno competitivo del sector turismo, el cual demanda que los diferentes prestadores de servicios realicen sus actividades con cierto grado de innovación y adaptación a las necesidades de los consumidores, de tal manera que puedan enfrentar a la competencia. Si bien existen un sinnúmero de estudios relacionados con las organizaciones ambidiestras (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch *et al.*, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2009), las investigaciones realizadas por Martínez-Roz y Orfila-Sintes (2009), Orfila-Sintes y Mattsson (2009) y He y Wong (2004) desvelan una significativa carencia de este tipo de estudios aplicados tanto al sector turismo como a la industria hotelera. A partir de ahí se busca generar nuevo conocimiento, con la finalidad de aportar a la comprensión de la interacción entre la temática y el objeto de estudio.

Por otro lado, tanto la conveniencia como la relevancia del presente estudio recae en la generación de un modelo que tiene como objetivo la propiciación y la gestión de las condiciones necesarias para que los hoteles implementen la ambidestreza organizacional como parte de su estrategia, para con ello enfrentar las presiones competitivas del sector (Tang, 2014; Martínez-Roz & Orfila-Sintes, 2009). De la misma forma, esta investigación contribuye como evidencia de la aplicación de la temática en el contexto mexicano con vocación turística, particularmente en la Ciudad de Puebla, a fin de entender la ambidestreza en los hoteles de cuatro estrellas de esta localidad y de esa manera, proponer un instrumento de medición que puede ser aplicado a otros contextos geográficos e incluso, a diferentes prestadores turísticos.

Es importante mencionar que esta investigación se alinea a los intereses del Gobierno de México en cuanto al turismo. Por ende, contribuye a una de las cinco líneas estratégicas establecidas en la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024, relacionada con “diversificar los mercados para comercializar y posicionar nuestros destinos y productos turísticos” (Gobierno de México, 2019, p.26). De igual forma, el estudio también se ancla en la acción cinco “consolidar el turismo en el estado como elemento de desarrollo salvaguardando el patrimonio” (Gobierno del Estado Puebla, 2019, p.50), perteneciente a la estrategia 1 del tercer eje “desarrollo económico para todas y todos” del Plan Estatal de Desarrollo de Puebla.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados de la investigación se constituyen en un documento insumo para que, tanto los hacedores de políticas públicas como los gremios y demás partes interesadas en el sector construyan una agenda pública que propicie el desarrollo incluyente, competitivo e innovador del sector turismo en la Ciudad de Puebla. Además, la información recopilada es útil para líderes de los diferentes establecimientos pertenecientes a la industria hotelera de la entidad municipal, debido a que funge como soporte para la toma de decisiones gerenciales.

### **Alcance y Limitaciones**

Tras la realización de la investigación, se identificaron ciertas limitaciones que afectan la validez y la generalización de los resultados obtenidos. En primer lugar, se reconoce que la validez de la información recopilada para construir el marco teórico podría verse comprometida debido a su origen. Con el objetivo de mitigar esta limitación, se llevó a cabo la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias (Úbeda-García *et al.*, 2016), incluyendo datos provenientes de reportes financieros y del mercado que ofrecen evaluaciones y comentarios de los usuarios, tal y como recomendó Tang (2014).

Además, como se evidencia en estudios previos como el de Tsai (2015) y Martínez-Roz y Orfila-Sintes (2009), la especificidad de la muestra representa otra limitación, ya que, aunque la muestra fue representativa de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, no se consideraron otros tipos de hoteles. Es decir, la investigación no abarcó todos los establecimientos que conforman el universo de hoteles de la Ciudad de Puebla, limitándose a una de las categorías señaladas en el directorio de hoteles obtenidos de la Secretaría de Turismo Municipal de Puebla.

Por último, otra limitación de la investigación se relaciona con la forma en cómo se midieron las variables involucradas en el estudio (Tang, 2014; Martínez-Roz & Orfila-Sintes, 2009). Se reconoce que los instrumentos utilizados podrían no haber desvelado la totalidad de los recursos, capacidades, actividades innovadoras y capacidades ambidiestras presentes en los establecimientos de la industria. Es importante considerar estas limitaciones al interpretar los resultados de la investigación y en la toma de decisiones a nivel empresarial y de política pública.

En este capítulo se ha abordado la problemática de investigación desde diversas perspectivas, comenzando por la comprensión de su naturaleza y sus diferentes aristas. Se ha presentado una visión global, nacional y local del tema, así como un análisis teórico para detectar las principales brechas en el conocimiento. Posteriormente, se expusieron los objetivos y las hipótesis, así como la justificación e importancia de la investigación, y se concluyó con la delimitación del alcance y las limitaciones del estudio.

En el siguiente capítulo, se ahondará en la fundamentación del presente estudio, mediante la exposición de los antecedentes y las bases teórico-conceptuales de los constructos involucrados. Asimismo, se proporcionará un marco contextual que permita comprender la

dinámica sociodemográfica del lugar en donde se llevó a cabo la investigación. Se espera que esta fundamentación teórica permita un análisis más riguroso y fundamentado del problema de investigación planteado, así como de los resultados obtenidos.

## **Capítulo II. Antecedentes de la Investigación, Marco Teórico y Contextual**

El presente capítulo es el resultado de una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre Organizaciones Ambidiestras y su relación con la Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*). Para llevar a cabo esta revisión, se utilizaron técnicas bibliométricas con el objetivo de analizar la producción científica de la temática y su contenido. El capítulo se divide en tres apartados. En el primero, se presentan los antecedentes y enfoques previos a la temática de Organizaciones Ambidiestras. En el segundo, se establece un marco teórico–conceptual que vincula los tres conceptos previamente mencionados y resalta la importancia de la creación y gestión de valor en las organizaciones. Finalmente, en el tercer apartado, se ofrece un contexto sociodemográfico del lugar donde se desarrolló la investigación. Esta perspectiva guiará el desarrollo del estudio, permitiendo descubrir las diferentes aristas que subyacen en la temática y, de esta manera, contribuir al conocimiento y desarrollo del campo de la Ambidestreza Organizacional.

### **Antecedentes de la Investigación**

El interés de diversos autores (do Rego & de Varga, 2019; García *et al.*, 2016; Fernández *et al.*, 2017) por estudiar este paradigma considerado como uno de los más recientes en el campo de la gestión de las organizaciones, ha generado un sinnúmero de publicaciones científicas en torno a las organizaciones ambidiestras. En este apartado, se retoman algunas de las investigaciones más citadas y recientes relacionadas tanto con la aplicación de la temática en las empresas como con su abordaje teórico–conceptual, a fin de entender la dinámica de desarrollo que ha tenido el constructo.

El primer antecedente que se tiene sobre las organizaciones ambidiestras se remonta a 1976, cuando Robert Duncan acuña el término para referirse al diseño de estructuras duales para

la innovación. El trabajo de Duncan (1976) se enfocó, por un lado, en resumir los diferentes diseños organizacionales que promueven la innovación, con el objeto de sugerir un conjunto de prácticas que permiten mejorar las capacidades asociadas a este proceso y, por el otro, proporcionar un modelo organizacional que detonara la innovación con la finalidad de brindar dirección a las futuras investigaciones.

De acuerdo con Duncan (1976), el modelo propuesto se enfoca tanto en los procesos como en la estructura y, además, puede tener diferentes configuraciones o estructuras organizacionales que faciliten el proceso de innovación, de tal manera que la organización pueda cambiar su estructura en el momento que transita por las distintas etapas del proceso. Sin embargo, el autor no brinda una definición explícita sobre las organizaciones ambidiestras y aunque su propuesta cimienta las bases teóricas del constructo, el trabajo realizado por March (1991) ayudó a comprender las dos capacidades que la organización debe desarrollar para promover este tipo de estructura organizacional.

March (1991) se enfocó en relacionar la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de las convicciones actuales de la organización, a través de la evaluación de los conflictos emanados a partir de la asignación de los recursos a cada una de estas. El autor argumenta que un proceso adaptativo refinado rápidamente por la explotación que, por la exploración, probablemente es más efectivo en el corto plazo, pero autodestructivo en el largo. De ahí que considere que deba evaluarse la posibilidad de que ciertas prácticas organizacionales comunes mejoren esa tendencia y ayuden a gestionar dicho conflicto entre esas dos capacidades.

Teniendo como punto de partida lo expuesto anteriormente, se resalta que desde hace más de dos décadas los académicos han propuesto teorías que ayudan a explicar la paradoja que subyace tanto en la capacidad de explorar nuevas oportunidades como de explotar la actuales.

Algunos argumentan que las empresas establecidas carecen de flexibilidad para explorar nuevos territorios; las grandes compañías adoptan un modelo de *capital venture* (capital de riesgo) para financiar sus actividades de exploración; algunas otras han determinado equipos multifuncionales clave para crear innovaciones vanguardistas; mientras que otras han demandado la capacidad de mutar entre diferentes modelos organizacionales que le permitan enfocarse en la explotación para luego orientarse a la exploración.

O'Reilly y Tushman (2004) contrastaron esas teorías con el quehacer diario de las organizaciones, a fin de entender cómo estas al momento de intentar crear innovaciones que van más allá de sus productos o el mercado actual. Los autores descubrieron que algunas compañías han sido ampliamente exitosas tanto en explotar el presente como en explorar el futuro. De igual forma, encontraron que comparten importantes características, entre esas, la separación de las unidades de exploración de las de explotación, permitiendo así la diferenciación en procesos, estructura y cultura, al tiempo que ambas son gestionadas por el nivel más alto de la organización.

Por otro lado, lograr la ambidestreza organizacional a través del enfoque contextual fue investigado por Gibson y Birkinshaw (2004). Los autores partieron de la literatura existente sobre liderazgo y organización para argumentar que, un contexto cimentado en la flexibilidad, el apoyo y la confianza facilita este tipo de ambidestreza. Para validar la hipótesis se basaron en datos recopilados de 4195 individuos pertenecientes a 41 unidades de negocios y, entre los resultados, se obtuvo que las unidades de negocio exitosas desarrollaron la capacidad de alinearse y adaptarse simultáneamente. Por ende, los autores concluyen que para alcanzar la ambidestreza existen diferentes caminos y conseguirla a través del enfoque contextual, es posible e influye positivamente en el rendimiento de la organización.

Jansen *et al.* (2005) estudiaron el papel que tienen los atributos del equipo *senior* y el liderazgo en marco de la conciliación entre los intereses del mencionado equipo y el logro de la ambidestreza organizacional. De acuerdo con los resultados, la visión compartida del equipo *senior* más las recompensas, se asocian a la capacidad de combinar innovaciones enfocadas tanto a la exploración como a la explotación. Por ende, concluyen que la alta dirección juega un papel fundamental al equilibrar las tensiones aparentemente contradictorias que implica ser una organización ambidiestra.

Con el propósito de desarrollar un modelo que propicie la ambidestreza, Andriopoulos y Lewis (2009) estudiaron a cinco empresas líderes de la industria de diseño de productos, ofreciendo un marco de referencia que permite examinar las tensiones entre las actividades tanto de exploración como de explotación, y su gestión. Las tensiones presentadas por los autores se fundamentan en la innovación y se asocian con la intensidad estratégica, la orientación al cliente y la conducción personal (pasión–disciplina). Según los autores, tanto las tácticas de integración como las de diferenciación, ayudan a gestionar las tensiones mencionadas, fomentando ciclos virtuosos de ambidestreza. Por ende, consideran que su gestión es una responsabilidad compartida entre la alta dirección y todos los niveles organizacionales.

A fin de desarrollar un modelo integral que abarque desde los antecedentes hasta los moderadores y los resultados, Raisch y Birkinshaw (2008) se basaron en la revisión de varias corrientes de la ambidestreza organizacional. Los autores encontraron la existencia de vacíos dentro de los distintos campos de estudio, los cuales apuntan a importantes líneas futuras de investigación. El enfoque adoptado por los investigadores permite tener una base teórica sobre las organizaciones ambidiestras, el cual abarca diferentes campos investigativos aparentemente

desconectados, como el aprendizaje organizacional, la gestión estratégica, el liderazgo y el diseño organizacional.

En consonancia con lo anterior, la revisión de la literatura realizada por Raisch *et al.* (2009) indica que varios temas importantes relacionados con la ambidestreza permanecen inexplorados o conceptualmente vagos. De igual forma, los autores sugieren que existen cuatro “tensiones centrales” (diferenciación vs. integración; individualidad vs. organizacional; estático vs. dinámico; e interno vs. externo) interrelacionadas con la ambidestreza y que deben abordarse con el objetivo de propiciar un mayor progreso en el área de investigación. Este estudio proporciona información importante sobre las estructuras, procesos y estrategias que ayudan a equilibrar los requisitos aparentemente contradictorios para alcanzar la ambidestreza.

Aunque el interés por el estudio del concepto ha aumentado durante los últimos años, Simsek (2009) detectó un desenfoco en las investigaciones relacionadas con la ambidestreza. Por esa razón, revisó críticamente las investigaciones previas en torno a los antecedentes, la conceptualización y las consecuencias de la temática. A partir de ahí, propuso un modelo con el que explica de manera amplia y multinivel la ambidestreza, expone las implicaciones gerenciales y sugiere una serie de posibles líneas de estudio. Además, llevó a cabo un balance entre el conocimiento actual y la comprensión de la ambidestreza organizacional, con el objeto de desarrollar una tipología enfocada al tema de estudio. Por ello, se enfocó en sintetizar las ideas conceptuales a partir de las investigaciones existentes para después determinar cuatro arquetipos relacionados con dos dimensiones subyacentes detectadas para el constructo.

Cao *et al.* (2009) detectaron la existencia de una ambigüedad en la conceptualización de las organizaciones ambidiestras. Por esa razón descomprimieron el constructo en dos dimensiones denominadas dimensión de equilibrio y dimensión combinada (BD y CD,

respectivamente, por sus siglas en inglés). La BD hace referencia a la orientación de la organización por mantener un equilibrio entre las actividades tanto de exploración como de explotación, mientras que CD se relaciona con la magnitud conjunta de ambas actividades. Estas dimensiones son conceptualmente distintas y dependen de diferentes mecanismos para mejorar el desempeño organizacional.

Los autores encontraron que BD es más beneficiosa para las organizaciones con recursos limitados, mientras que la CD beneficia aquellas que tienen más acceso a recursos tanto internos como externos. Es decir, en escenarios en donde los recursos escasean las empresas pueden tratar de equilibrar el desarrollo tanto de las actividades de exploración como de explotación, pero en situaciones en donde la organización tiene recursos suficientes, es posible desarrollar simultáneamente dichas actividades (Cao *et al.*, 2009).

De acuerdo con O'Reilly y Tushman (2013), durante los últimos 15 años tanto las investigaciones como el interés en las organizaciones ambidiestras ha crecido ampliamente. Por ello, los autores llevaron a cabo una revisión de literatura con el propósito de destacar lo conocido y lo desconocido sobre la temática. De igual forma, propusieron diferentes áreas prometedoras como líneas futuras de investigación para concluir que, toda vez que los académicos emplean el término para referirse a fenómenos organizacional dispares, el constructo pierde significado, por ende, recomiendan enfocarse en el problema que inicialmente identificó March (1991) en torno a la temática.

Por medio de un metaanálisis de estudios previos sobre la ambidestreza y el desempeño organizacional, Junni *et al.* (2013) examinaron la relación entre estas dos variables. Encontraron que las relaciones tanto positivas como significativas entre la ambidestreza y el desempeño está mediada en gran parte por factores contextuales y metodológicos. Por ende, los autores

consideran que la ambidestreza es importante en el desempeño en las empresas de la industria no manufacturera. Sus hallazgos develan tanto la existencia de moderadores en la relación ambidestreza–desempeño, como lagunas y debilidades en cuanto a la metodología empleada en investigaciones previas.

Por su parte, Chen y Kannan-Narashihan (2015) relacionaron la ambidestreza organizacional con el proceso que siguen las organizaciones que integran *new ventures* a sus unidades negocio actuales, a través de mecanismos formales de integración. El estudio recopiló información de organizaciones de Silicon Valley para identificar cuatro mecanismos o arquetipos de integración que permiten a las unidades de negocios colaborar con las *new venture units* en la incubación de nuevos negocios. Los cuatro arquetipos de integración giran en torno a dos dimensiones clave: la primera, relacionada con quien inicia el *new venture*, mientras que la segunda se refiere a cuando es solicitada la colaboración.

Con relación a la anterior, Frederick (2015) propone cinco pasos para que una organización se convierta en ambidiestra. Su propuesta se basó en el estudio de empresas que ofrecen el servicio de vivienda para personas de la tercera edad, encontrado en ellas una cultura arraigada y basada en la explotación de su modelo de negocio tradicional. Lo anterior denotó que las empresas tenían una limitada experiencia en procesos de innovación, especialmente en la disruptiva. Con estos antecedentes, el autor evidenció que la transición de estas compañías hacia la ambidestreza requiere tanto un cambio de mentalidad como el involucramiento de los pasos de dicha transición a una curva de aprendizaje.

Con el objeto de ahondar en unas de las brechas más notables del contexto empresarial actual, el estudio de Chebbi *et al.* (2015) se enfocó en cómo una empresa con múltiples unidades de negocio evoluciona a una organización ambidiestra. Para eso, los autores identificaron los

factores determinantes que garantizaron una exitosa evolución, con el objeto de proponer un modelo integral dirigido a la ambidestreza divisional. El estudio partió de un extensivo análisis teórico que moldeó un marco híbrido de factores potenciales que determinan una exitosa evolución hacia la ambidestreza.

Seguidamente, se combinaron los resultados del análisis de un caso de estudio realizado durante un año en una empresa de telecomunicaciones, con los datos cualitativos y secundarios del desarrollo ambidiestro divisional. Los hallazgos denotan que las organizaciones ambidiestras de multi-unidad de negocio contienen diferentes prerequisites en su proceso de evolución hacia la ambidestreza, principalmente como resultado de la complejidad inherente a su naturaleza.

García *et al.* (2016) efectuaron un análisis de la literatura existente sobre la ambidestreza organizacional, a partir de la premisa de ser un tema que actualmente está tomando mucha fuerza e intereses, tanto en investigadores como en académicos del área de las ciencias organizacionales. Los autores identificaron la estructura intelectual o el conocimiento base de las investigaciones realizadas con relación a dicho constructo a través del análisis de 283 artículos científicos. Una de las principales conclusiones del estudio apunta a la identificación de la línea futura de las publicaciones en torno a la ambidestreza, en donde las próximas publicaciones se caracterizarán por su enfoque analítico, enmarcadas en una “perspectiva transfronteriza” que será clave para analizar el papel que juegan tanto las alianzas como las redes estratégicas en la capacidad de las organizaciones de comportarse como ambidiestras.

A fin de realizar una introducción al paradigma de explotación y exploración, Taródy (2016) realizó una revisión comprensiva de la ambidestreza organizacional, teniendo en cuenta sus diferentes aspectos o tensiones. Los hallazgos develan que la ambidestreza organizacional actualmente es el campo más popular o activo en la literatura sobre gestión estratégica y,

además, que las organizaciones exitosas bajo circunstancias ambientales dinámicas son ambidiestras. No obstante, encontrar el balance entre la contradicción de explotar y explorar se constituye como un reto extremadamente difícil para la gerencia. El autor sugiere que las próximas investigaciones deben enfocarse en el proceso de cómo las organizaciones pueden desarrollar estas capacidades, más allá de la simple verificación del enfoque estructural o contextual.

Por su parte, Fernández *et al.* (2017) propusieron un modelo teórico alternativo para describir cómo construir y promover la ambidestreza en todos los niveles organizacionales, por medio de la combinación de las dimensiones de capital humano, social y organizacional. Los hallazgos manifiestan que, con el modelo propuesto se ofrece una alternativa sistemática para explicar cómo el capital humano individual es aprovechado por la sinergia entre los diferentes subsistemas de la empresa y en los distintos niveles organizacionales, logrando que el capital intelectual sea ambidiestro.

Con el ánimo de estudiar cómo se lleva a cabo la gestión de estrategias ambidiestras en las redes de restaurantes a partir del costo–beneficio entre innovación y estandarización, do Rego y de Varga (2018) realizaron un estudio que tuvo como objeto comprender cómo las estrategias ambidiestras se gestionan en las redes de restaurante de Río de Janeiro, con el propósito de identificar qué procedimientos incentivan la ambidestreza organizacional en ese tipo de organizaciones. Con relación a los resultados, la innovación (exploración) es valorada en todas las empresas analizadas e independientemente de la forma de expansión de la red, la innovación tiene un papel destacado en ella.

Por otro lado, encontraron casos en donde el departamento de marketing está dividido en dos equipos, uno encargado de atender las franquicias y, el otro, enfocado a pensar “fuera de la

caja” o de forma muy creativa. Es decir, mientras un equipo atiende las necesidades del día a día, actividades de ligadas a la explotación, el otro se ocupa de la exploración, denotando así un ejemplo de ambidestreza estructural. Concluyen que las empresas con múltiples unidades pueden ceñirse a una estrategia de ambidestreza estructural, promoviendo la formación de equipos de trabajos o departamentos encargados del dilema innovación versus estandarización (do Rego & de Varga, 2018).

Estudios recientes han comenzado a explorar los vínculos entre la ambidestreza organizacional y las prácticas de gestión humana, consolidándola como un recurso fundamental para desarrollar innovaciones en productos, servicios, procesos y modelos comerciales. Por ejemplo, Caniëls y Veld (2019), por medio de un análisis de regresión polinomial, demostraron la relación entre la ambidestreza y el comportamiento innovador de la organización. De acuerdo con los resultados, existe una relación tanto significativa como equilibrada entre la ambidestreza y el comportamiento innovador, evidenciando que a medida que las actividades de exploración y de explotación se incrementan, el desempeño innovador aumenta a la par.

Por su parte, Ferraris *et al.* (2019) entrevistaron a 21 gerentes de siete empresas multinacionales asentadas en Europa con el propósito de investigar cómo la ambidestreza influye en los resultados de los proyectos de *Smart Cities* (Ciudades Inteligentes) con apoyo de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos (HRM, por su sigla en inglés). Los hallazgos sugieren la existencia de una compleja combinación de tres sistemas de HRM: uno a nivel corporativo y dos a nivel de proyecto, diseñados con el objetivo de apoyar a las actividades de exploración y explotación. De acuerdo con lo anterior, el sistema de HRM a nivel corporativo se centra en incentivos que propician el desarrollo de las capacidades ambidiestras de los gerentes de los proyectos de *Smart Cities*, mientras que, a nivel de proyecto, los sistemas de HRM están

interconectados con las actividades de exploración y explotación, ofreciendo herramientas personalizadas a fin de respaldar la integración social y la gestión del conocimiento entre los colaboradores internos y externos.

Otro estudio, desarrollado por Cunha *et al.* (2019), partió de dos premisas: con la primera, los autores consideraron que las organizaciones, sus líderes y la gestión de recursos humanos son intrínsecamente paradójicas y, en ese sentido, para mediar entre ellos es necesario un liderazgo basado en capacidades ambidiestras. Con la segunda premisa exploraron las diferentes paradojas del liderazgo, teniendo en cuenta que este se puede manifestar de distintas formas en diferentes contextos. A partir de lo anterior, exploraron el liderazgo ambidiestro en organizaciones angoleñas y los resultados del estudio permitieron determinar cuatro paradojas (empoderamiento recíproco, crecimiento mutuo, mejora estructural y comunidad dinámica) relacionadas con las actividades ambidiestras como parte del contingente de la HRM.

Para Kapoutsis *et al.* (2019), la ambidestreza a nivel gerencial si bien juega un papel fundamental, ha sido poca explorada. Es decir, se desconocen las habilidades, las competencias y los comportamientos gerenciales necesarios para abordar las diferentes demandas que requiere la facilitación de la ambidestreza organizacional. Con ello en mente, desarrollaron un estudio enfocado en el papel individual a lo largo del proceso de facilitación de la ambidestreza, introduciendo el término de “tácticas de influencia ambidiestras” con el propósito de referenciar el uso de tácticas de influencia blandas y duras, a fin de evaluar su rol en el desempeño organizacional. Los hallazgos demuestran una relación moderadamente positiva entre las tácticas de influencia ambidiestras y el desempeño de las actividades de los gerentes, sugiriendo que dichas tácticas pueden considerarse como un recurso humano valioso para estos.

Por su parte, para Swar *et al.* (2019), las investigaciones en torno a la ambidestreza han estado dominadas por diversos enfoques teóricos centrados en el nivel corporativo, dejando de lado cómo los empleados ejercen la ambidestreza. De igual forma, aseguran la existencia de trabajos limitados respecto al multinivel de las acciones individuales de los colaboradores. Por esa razón, se preguntaron qué acciones individuales se llevan a cabo para que los colaboradores de determinados niveles organizacionales detonen la ambidestreza. Con su estudio buscaron explicar cómo la ambidestreza, la búsqueda simultánea de exploración y explotación se lleva a cabo a nivel individual en una organización. Los resultados indican que es probable que los empleados *senior* utilicen la "integración", la "expansión de roles" y el "ajuste de tono", mientras que los empleados con conocimientos especializados sobre sus clientes utilicen el "relleno de huecos" para detonar la ambidestreza.

Según Venugopal *et al.* (2019) algunos estudios sobre las organizaciones ambidiestras han examinado las acciones y las decisiones del *Top Management Team* (TMT) o equipo de alta gerencia, demostrando que un TMT integrado dualmente está asociado positivamente con la ambidestreza organizacional. Aun así, son limitados los estudios enfocados a examinar los antecedentes conductuales y la influencia de tanto los procesos como los mecanismos de los TMT en la ambidestreza. Por ello, los autores investigaron los efectos de los procesos y mecanismos de los TMT en la promoción de la ambidestreza tanto estructural como contextual. Sus hallazgos evidenciaron la existencia de recompensas que depende del desempeño, con el objetivo de motivar a los miembros de los TMT a facilitar la ambidestreza organizacional.

Al llevar a cabo un estudio de caso sobre una subsidiaria de una multinacional estadounidense en la India, Malik *et al.* (2019) descubrieron que las prácticas de HRM centradas en el empoderamiento se utilizaban para la exploración de nuevas ideas, mientras que las

prácticas centradas en la eficiencia se enfocaban en la explotación de las fortalezas existentes de la organización. Las prácticas de HRM centradas en el empoderamiento crearon una cultura de apertura y aceptación de riesgos, facilitando así la creación de un contexto ambidiestro.

Según los autores, el aprendizaje ambidiestro fue mediado por la adopción de un estilo gerencial centrado en reflejar las competencias entre la operación matriz y su subsidiaria. Además, en las prácticas de HRM se consideraron el ofrecimiento de recompensas a los colaboradores, así como la capacitación formal e informal con el propósito de facilitar la ambidestreza en marco de la innovación de productos. Este estudio representa un punto de partida hacia la exploración de múltiples niveles de análisis (individual, funcional y organizacional) en la innovación de productos por medio de la ambidestreza y las prácticas de HRM.

El estudio de Bedford *et al.* (2019) se centró en explorar el papel facilitador en la toma de decisiones de los Sistemas de Medición del Desempeño Estratégico (SPMS por su sigla en inglés) en organizaciones que intentan traducir las capacidades ambidiestras en innovación, es decir, el logro de innovaciones tanto radicales como incrementales. Los hallazgos de los autores indican que las capacidades ambidiestras están asociadas con la elección de tener un conjunto equilibrado de medidas de desempeño y el uso de SPMS para debates frecuentes e intensos entre los altos directivos. Asimismo, el estudio reveló que dichas elecciones son interdependientes, dado que funcionan como complementos en la generación de un conflicto cognitivo y, a su vez, impulsan la obtención de ingresos a partir de innovaciones ambidiestras.

Con el propósito de presentar un modelo para medir la ambidestreza organizacional con ayuda del Análisis Envoltante de Datos DEA, Dranev *et al.* (2020) desarrollaron una investigación empírica en las empresas del sector energético y farmacéutico, proponiendo tres

formas de evaluar la ambidestreza organizacional así: la primera se basa en la utilización de los ingresos y el ratio *market-to-book*, partiendo de que las innovaciones tienen un efecto positivo a largo plazo en el desempeño operacional y que aumentan el valor de mercado de la organización. Con la segunda se tienen en cuenta los objetivos de las actuales y de las nuevas líneas de negocio, en consideración del equilibrio entre las actividades actuales de la empresa y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

La tercera forma se relaciona con la utilización de los objetivos financieros y de sostenibilidad, teniendo en cuenta que la innovación, expresada en términos de ambidestreza organizacional promueve el alcance de metas tanto financieras como sostenibles. Con lo anterior, Dranev *et al.* (2020) hallaron que existe una relación positiva entre la ambidestreza organizacional y la ratio *market-to-book*. Es decir, las oportunidades de crecimiento son mayores para las organizaciones que tienen diferentes objetivos estratégicos y tipos o niveles de ambidestreza organizacional. Además, los autores consideran que las iniciativas verdes y el enfoque hacia los recursos renovables es una fuente importante para la creación de valor.

En consonancia con lo anterior, el estudio de Mura *et al.* (2021) se enfocó en investigar cómo las diferentes tensiones en torno a un Sistema de Medición del Desempeño (SMD) permiten a las organizaciones llevar a cabo tanto la explotación como la exploración y mejorar el rendimiento organizacional. En ese sentido y teniendo en cuenta el uso diagnóstico del SMD, los autores encontraron que este tiene una relación positiva tanto con la explotación (reducciones en los costos totales y los plazos de entrega) como con la exploración (introducción de nuevos productos y ampliación de las gamas de productos). Asimismo, denotaron que la tensión creada en conjunto por el uso diagnóstico e interactivo del SMD tiene una asociación más fuerte con la

ambidestreza organizacional, entendiéndose como la interacción multiplicativa entre exploración y explotación.

De acuerdo con otros hallazgos de Mura *et al.* (2021), si una organización o Unidad Estratégica de Negocio tiene como objetivo la explotación, lo más conveniente es utilizar el uso diagnóstico de los SMD mientras que, si se tiene como propósito tanto la explotación como la exploración, la sinergia entre el uso diagnóstico e interactivo del SMD será eficaz. Para los autores, el uso diagnóstico del SMD lejos de ser una “fuerza negativa”, es necesario para direccionar la búsqueda de nuevas oportunidades y establecer un alcance para las actividades de exploración. De este modo, la ambidestreza se logra a través de la capacidad gerencial, en lugar de la sola introducción de nuevos sistemas y estructuras.

A fin de concluir esta sección, es relevante destacar que, de acuerdo con el análisis bibliométrico llevado a cabo, la producción científica en torno a las organizaciones ambidiestras ha experimentado un crecimiento constante durante los 14 años de estudio (2004–2019), a una tasa anual del 27.28%. Este incremento es coincidente con el interés generalizado de la comunidad científica en comprender cómo las organizaciones pueden alinearse a este paradigma y cómo afecta su desempeño (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch *et al.*, 2009; Gibson y Birkinshaw, 2004). En consecuencia, en esta sección se referenciaron una serie de estudios e investigaciones en torno a las organizaciones ambidiestras para identificar sus antecedentes y los diversos enfoques propuestos para su abordaje.

### **Marco Teórico**

El siguiente apartado tiene como objetivo profundizar en las diferentes conceptualizaciones y acepciones teóricas en torno a la Dirección Estratégica, con el fin de comprender su rol en la formulación y gestión de la estrategia organizacional. Asimismo, se

examina detalladamente el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), una herramienta de gestión estratégica que ha cobrado relevancia por su capacidad de integrar diversas perspectivas en la medición del desempeño. Además, se aborda el tema de las Organizaciones Ambidiestras, presentando sus distintas perspectivas teóricas y conceptuales. Al final de esta sección se relacionan los tres constructos con el propósito generar una comprensión holística de sus interacciones y el impacto que tienen tanto en la creación como en la gestión del valor en la organización.

### ***Dirección Estratégica***

**Conceptualización de Dirección Estratégica.** Peralta *et al.* (2020) consideran que la dirección estratégica es una actividad innata del ser humano, la cual es útil para prever el futuro y establecer planes basados en predicciones. Además, según Burgelman (1983), esta es reconocida como una de las subdisciplinas más jóvenes del campo de la gestión y aunque en principio solo se enfocaba en la planeación financiera, logró ampliar su espectro de aplicación en el momento que las organizaciones empezaron a preocuparse más por los desajustes existentes entre sus acciones y las demandas del entorno (Cendejas, 2014; Tarzijan, 2013).

La dirección estratégica cobra importancia toda vez que la complejidad y la incertidumbre del entorno organizacional se acentúa, obligando a las organizaciones a cambiar su foco de atención. Lo anterior, implica adoptar nuevos enfoques que le permitan ser más competitiva en la medida que utiliza a la estrategia como el eje principal para el alcance de los objetivos (Peralta *et al.*, 2020). La dirección estratégica es considerada un enfoque multidisciplinar que demanda de un personal altamente especializado, dado que esta ayuda a resolver problemas complejos, dirigir procesos de cambio y enfrentar los diferentes desafíos del entorno de la mano del uso eficiente de los recursos (Peralta *et al.*, 2020; Sánchez, 2012).

Con respecto a los estudios enfocados a la dirección estratégica, estos han generado nuevas perspectivas orientadas a indagar sobre la relación entre la formulación de estrategias y su implementación; las brechas existentes entre la intención estratégica y las estrategias alcanzadas; la asociación de los distintos contextos organizacionales a los procesos estratégicos; y su naturaleza multidimensional en organizaciones grandes y complejas (Burgelman, 1983; Kuhn, 2012). Sin embargo, en años recientes las investigaciones se han dirigido hacia el análisis sistemático de la estrategia, trazando así su evolución histórica, el establecimiento de mapas de su estructura intelectual y la estimación tanto de sus fortalezas como de sus debilidades (Nerur *et al.*, 2008).

Para autores como Betancourt (2014) y Johnson y Scholes (2006), la dirección estratégica tiene un alcance más amplio que cualquiera otra área de dirección operativa, abarcando a la planeación estratégica. Hernández *et al.* (2017) manifiestan que tanto la planeación como la dirección estratégica son perspectivas que brindan una diversidad de opciones, en donde la dirección se consolida como un concepto general que abarca al primero. Por su parte, para David y David (2015) el objetivo de la planeación a corto plazo se fundamenta en la optimización de las tendencias del entorno de hoy para mañana, mientras que la dirección estratégica se enfoca en detectar y aprovechar nuevas y diferentes oportunidades a futuro.

Respecto a lo anterior, Laínez y Bellostas (1991) y Ansoff y McDonell (1997) consideran que tanto el objetivo como el resultado final de la dirección estratégica consiste en formular planes y estrategias a fin de alcanzar los objetivos y prever los acontecimientos futuros, resaltando el papel que tiene la estrategia como instrumento de dirección en un entorno cambiante como el actual. Para Burgelman (1983), la tarea de la dirección estratégica es mantener un adecuado balance entre los diferentes procesos estratégicos fundamentales, lo que

implica llevar a cabo ajustes a la estructura organizacional y desarrollar habilidades de gestión estratégica.

David y David (2015) definen a la dirección estratégica como un arte y una ciencia enfocada a la formulación, implementación y evaluación de decisiones que ayudan a la organización a lograr sus objetivos. De ahí que esta puede entenderse como la orientación gerencial encaminada hacia la determinación del rumbo de la empresa y las acciones necesarias para llevarla hacia una misma dirección (Camacho, 2002). Por su parte, Thompson *et al.* (2012) consideran que la dirección estratégica es un proceso enfocado en la creación de una visión estratégica, el establecimiento de los objetivos y, la formulación y ejecución de estrategias.

Para Podolny *et al.* (2005), la dirección estratégica brinda un conjunto de herramientas que permiten entender la relación existente entre la toma de decisiones y el rendimiento organizacional. Mientras que para Huerta-Riveros *et al.* (2020), la dirección estratégica determina el camino que debe seguir la organización, siendo útil toda vez que esta desea crear y sostener una ventaja competitiva que le permita alcanzar tantos sus objetivos como ser exitosa.

La dirección estratégica se relaciona con la formulación de objetivos y el mantenimiento de la relación organización–ambiente, con el propósito de lograr las metas en congruencia con los recursos de la empresa y las demandas del entorno. Por ello, indica tanto el objetivo estratégico como la estrategia a seguir, estableciendo “el norte estratégico” y el camino para alcanzarlo (Huerta-Riveros *et al.*, 2020; Ansoff & McDonell, 1997), identificando los precoces cambios externos producto del turbulento e incierto entorno organizacional (Barra, 2017).

Thompson *et al.* (2012), al igual que David y David (2015), definen a la dirección estratégica como un arte y una ciencia gerencial orientada a la formulación, implementación y evaluación de las estrategias tendientes a lograr los objetivos de la organización. De ahí que

Harrison y John (2009) argumenten que esta es un proceso que involucra tanto el análisis como el aprendizaje obtenido del entorno organizacional, la creación de estrategias y la ejecución de estas con la intención de alcanzar las metas y, al mismo tiempo, satisfacer las distintas demandas de las partes interesadas en la organización.

Para Huerta-Riveros *et al.* (2020) la dirección estratégica es un componente clave para toda organización, debido a que a partir de ella es posible diseñar un sistema de gestión que se adapta a sus necesidades. Con relación a lo anterior, Garrido (2006) la considera como un sistema anticipatorio basado en la vigilancia constante de las fuerzas internas y de los cambios del entorno, con el objetivo de anticiparse a las nuevas tendencias de tal manera que la empresa las enfrente de forma adecuada. Dess y Lumpkin (2003) y Jarrillo (2000) manifiestan que la dirección estratégica sirve de guía para la creación y el sostenimiento de una ventaja competitiva, a través de un conjunto de análisis, decisiones y acciones enfocadas en la gestión integral de los procesos esenciales de la empresa.

La implicación principal de la dirección estratégica radica en la transcendencia del proceso de planeación tradicional, debido a que con ella se busca brindar las herramientas necesarias para que los gerentes enfrenten y gestionen tanto los cambios como las situaciones complejas en la organización (Aguilera, 2010). De acuerdo con lo anterior, para Goodstein *et al.* (1998) la dirección estratégica implica el manejo de la organización con base en la implementación de un plan estratégico de forma cotidiana, a fin de tener la oportunidad de realizar una amplia y compleja revisión de los elementos que la conforman.

Otra implicación de la dirección estratégica, según Peralta *et al.* (2020), recae sobre la importancia que tiene para los gestores, dado que sin esta sería difícil identificar y aprovechar tanto los recursos como las capacidades de la organización. De ahí que su implementación ayude

a direccionar a la empresa y, además, brindar un camino para que el personal conozca las metas, los objetivos y el compromiso requerido.

De acuerdo con Díez *et al.* (2001), la dirección estratégica es un proceso que relaciona a la organización con su entorno, el cual está basado en la planeación estratégica, la planeación de las capacidades y la gestión del cambio. De ahí que Huerta-Riveros *et al.* (2020) consideren que deben alinearse tanto los recursos como las capacidades de la empresa con las demandas del entorno, y deba entenderse como un proceso sistemático que permite prever diferentes escenarios futuros, al tiempo que analiza las capacidades de la organización (Álvarez-Aros & Bernal-Torres, 2017; Lledó, 2013).

**Proceso de Dirección Estratégica.** De acuerdo con Dess y Lumpkin (2003), y Johnson y Scholes (2006), la dirección estratégica se ciñe a un proceso enmarcado en las siguientes tres etapas: análisis estratégico, formulación e implementación estratégica. Respecto a la primera etapa, Ronda y Marcané (2004) argumentan que todo proceso de dirección estratégica debe contemplar la realización de un análisis estratégico con el objetivo de reconocer la posición estratégica, interna y externa, de la organización. Por su parte, para Johnson y Scholes (2006), con el análisis estratégico se busca entender la posición de la organización con relación a su entorno, sus recursos y sus capacidades.

Dess y Lumpkin (2003) consideraron que todo análisis estratégico es una acción previa a la formulación e implementación efectiva de las estrategias. Para ello, plantean que dicho análisis debe abarcar tanto factores internos como externos a la organización y debe comprender un análisis de los propósitos organizacionales (misión, visión y objetivos estratégicos). Además, se debe analizar el entorno externo con el objeto de obtener información relevante que permita detectar oportunidades y amenazas; analizar internamente a la organización, a fin de reconocer

las fortalezas y las debilidades que influyen en el éxito de la empresa; y considerar los activos intangibles, como el talento humano y la relación con sus grupos de interés.

Con relación a la segunda etapa de la dirección estratégica, la formulación estratégica, esta consiste en trazar un camino hacia el alcance de la misión organizacional (Gómez-Mejía & Balkin, 2003). Por ende, se requiere utilizar de forma adecuada la información obtenida del entorno, a fin de formular estrategias que estén alineadas con los recursos de la organización. Por su parte, David (2017) considera que la formulación estratégica se enfoca en establecer la misión de la empresa, identificar las oportunidades y las amenazas, formular objetivos, generar alternativas y acciones estratégicas.

La formulación estratégica puede considerarse como el establecimiento de planes a largo plazo enfocados a la gestión efectiva de oportunidades y amenazas en función de las fortalezas y las debilidades de la organización (Wheelen & Huger, 2007). De igual manera, puede entenderse como la determinación y la valoración de diferentes opciones estratégicas, a fin de seleccionar la más apropiada para la empresa (Bueno *et al.*, 2006). Formular estrategias requiere el desarrollo de un plan dirigido a la consecución de los objetivos organizacionales, considerando los ajustes pertinentes con relación al entorno. Por eso, luego de un exhaustivo análisis estratégico, es necesario optar por una estrategia que, además de enfocarse en mantener a la organización en el entorno, mejore su posición competitiva e incremente su participación en el mercado (Certo & Peter, 1997).

Según Aguilera (2010), la importancia de la formulación estratégica recae en que las empresas, a través de la dirección estratégica, buscan desarrollar ventajas que les permitan agregar un valor inigualable y tener una adecuada posición estratégica frente a la competencia. Haciendo referencia a la tercera etapa de la dirección estratégica, Harrison y John (2009)

consideran que la implementación de la estrategia involucra un patrón de toma de decisiones y acciones enfocadas al logro de un plan. Lo anterior implica formular estrategias y definir tanto la estructura como los procesos dirigidos al logro de los objetivos estratégicos.

Por ello, es necesario que la organización contemple diferentes tipos de controles estratégicos a fin de asegurar la adecuada implementación de la estrategia (Dess & Lumpkin, 2003). La implementación estratégica abarca tanto la planeación de las tareas involucradas en el proceso de elección estratégica como la gestión de los cambios necesarios. Además, tiene en cuenta los recursos de la organización, para luego alinear los sistemas de gestión empleados con los elementos necesarios para su operación (Johnson & Scholes, 2006).

### ***Cuadro de Mando Integral***

De acuerdo con Hoque (2014) y Tapinos *et al.* (2011), las medidas de desempeño no financieras son esenciales al momento de efectuar un análisis integral de los cambios presentados tanto en el entorno como en las demandas de las partes interesadas en la organización (*Stakeholders*). A partir de lo anterior, emana la necesidad de crear un sistema de medición que tuviera un alcance más allá de las tradicionales métricas financieras, dando lugar al *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral o CMI, por su traducción al español). Este, además de enfocarse en equilibrar las medidas de desempeño financieras y no financieras (Kaplan & Norton, 1992), permite tener una perspectiva más amplia de toda la organización y de su proceso estratégico (Emmanuel *et al.*, 1990).

Para Sayeb *et al.* (2021) y Bloomfield (2002), el CMI emerge de los diferentes desafíos que enfrentaban las organizaciones al momento de gestionar su propio desempeño y con ello introduce los siguientes tres principios que buscan enlazarlo con los objetivos organizacionales: relaciones de causa–efecto; indicadores de desempeño financiero y no financiero; y vinculación

con objetivos financieros. Según Lueg y Carvalho (2021), el CMI facilita la alineación estratégica a través del establecimiento de relaciones de causa–efecto emanadas a partir de un conjunto de indicadores adaptable a diferentes contextos estratégicos.

La implementación de Sistemas de Medición del Desempeño Estratégico o *Strategic Performance Measurement Systems* (SMDE por su sigla en español) tales como el CMI, tanto en el desarrollo como en la (re)formulación de la estrategia, se ha convertido en un área creciente de estudio, constituyéndolo en una herramienta de gestión ampliamente investigada (Sayeb *et al.*, 2021; Endrikat *et al.*, 2020). Para Tapinos *et al.*, (2011) las organizaciones que utilizan el CMI tienen diferencias significativas en sus procesos estratégicos con relación a aquellas que no lo hacen. Por ello, Bisbe y Malagueño (2012) consideran que, si bien los SMDE fueron pensados para facilitar la implementación de las estrategias, también tienen influencia tanto en la agenda estratégica como en la (re)formulación de las estrategias previstas.

Bititci *et al.* (2005) consideran que la necesidad de tener un SMDE a lo largo de los diferentes niveles de toma de decisiones, en contextos industriales o de servicios, no es algo nuevo. Por eso, muchas organizaciones han adoptado al CMI como fundamento de sus SMDE y con ello, algunos gerentes lo utilizan para alinear el negocio a las nuevas estrategias, alejándose de la reducción de los costos y acercándose más al crecimiento basado tanto en productos como en servicios personalizados y de valor agregado (Martinsons *et al.*, 1999).

Como cualquier otro SMDE, el CMI tiene múltiples usos y, según Bisbe y Barrubés (2012), puede ser utilizado para facilitar la toma de decisiones enfatizando en la planeación, el enfoque de las políticas organizacionales, la detección de señales de advertencia u oportunidades y el monitoreo de las acciones correctivas. También, puede ser empleado, de acuerdo con los autores,

para asegurar la congruencia entre los objetivos y los distintos niveles de gestión, enfocándose en temas como la rendición de cuentas y, la evaluación y los sistemas de incentivos.

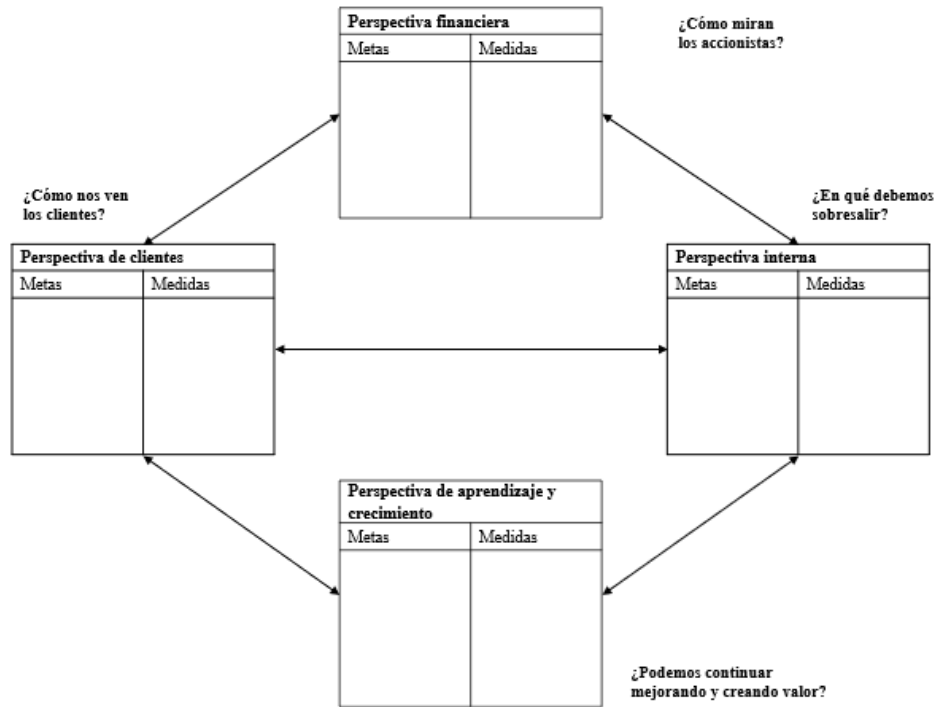
Sin embargo, para Henri (2006) el estilo de gestión afecta cómo los SPMS son utilizados y de ahí que, los gerentes más flexibles tiendan a emplearlo frecuentemente para centrar la atención de la organización, apoyar la toma de decisiones y legitimar las acciones estratégicas. Ahn (2001) argumenta que la utilización del CMI en el desarrollo estratégico parte la necesidad de tener un soporte para la toma de decisiones, especialmente cuando se generan y se relacionan los objetivos estratégicos, y cuando se establecen métricas con los respectivos indicadores a alcanzar.

Lo anterior, deja entrever la complejidad de la gestión de las organizaciones y, por ende, los gerentes deben ser capaces de visualizar el desempeño de cada una de las diferentes áreas organizacionales. De acuerdo con eso, el CMI permite visualizar a la empresa desde cuatro perspectivas emanadas a partir de las siguientes preguntas: clientes ¿cómo nos ven los clientes?; proceso interno ¿en qué debemos sobresalir?; aprendizaje y crecimiento ¿podemos continuar mejorando y creando valor?; y financiera ¿cómo nos miran los accionistas? (Kaplan & Norton, 1992; Banker *et al.*, 2004).

Teniendo en cuenta la Figura 1 y referenciando a la perspectiva financiera, esta permite evaluar si tanto la implementación como la ejecución de la estrategia está contribuyendo a la mejora de los resultados económicos de la organización, partiendo de la premisa que el desempeño, desde esta óptica, emana de las acciones operativas (Kaplan & Norton, 1992). Esta perspectiva, además de promover la especificación de la forma en cómo se evaluará la empresa en términos financieros a largo plazo, también permite identificar las variables más importantes

para la creación y el impulso de los objetivos económicos, los cuales se basan en la maximización de los rendimientos de los accionistas (Kaplan & Norton, 2016).

Figura 1. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral



*Nota.* Tomado de Kaplan y Norton (1992).

La perspectiva de clientes requiere que se traslade la misión a métricas que reflejen los factores que inciden en la satisfacción de las necesidades de estos. Para Kaplan y Norton (1992) las preocupaciones de los clientes tienden a enmarcarse en tiempo, calidad, rendimiento y servicio, y costo. Sin embargo, dependiendo de las evaluaciones de estos, la organización puede establecer métricas con el objetivo de comprender su desempeño a través de los ojos de los consumidores. De igual manera, bajo esta perspectiva se deben identificar los clientes y los segmentos de mercado en los cuales la empresa competirá.

La perspectiva interna o del proceso interno permite identificar los procesos críticos en los cuales la organización debe sobresalir, haciendo posible cumplir con la propuesta de valor del

segmento de mercado objetivo y satisfacer las expectativas de los accionistas en términos de generar excelentes rendimientos financieros. Esta perspectiva deja entrever dos diferencias fundamentales entre el sistema de métricas tradicionales y el CMI (Kaplan & Norton, 1992; 1996b). En primer lugar, el enfoque tradicional tiende a monitorear y mejorar los procesos existentes mientras que, con el CMI se identifican nuevos procesos en los cuales la organización debe sobresalir tanto para satisfacer a los clientes como para alcanzar los objetivos financieros. En segundo lugar, el CMI incorpora la innovación mientras que los sistemas tradicionales se enfocan en la entrega de productos y servicios existentes a los clientes actuales.

La intensa competencia demanda que las organizaciones mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor tanto a los clientes como a los accionistas. Con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para promover el crecimiento y mejoramiento a largo plazo. También, esta perspectiva abarca la habilidad de innovar, mejorar y aprender, relacionándose directamente con el valor creado por la organización (Kaplan & Norton, 1992; 1996b).

La perspectiva financiera, de clientes y del proceso interno, revelan las brechas existentes entre las capacidades de las personas, los sistemas y los procedimientos, los cuales son necesarios para alcanzar objetivos de rendimiento adecuado. Con el propósito de cerrar dichas brechas, la empresa debe invertir en capacitación para los empleados, mejorar la tecnología y los sistemas de información, así como alinear tanto los procedimientos como las rutinas organizacionales (Kaplan & Norton, 1992).

Según Bisbe y Barrubés (2012) existen dos generaciones del CMI, en donde la primera enfatiza en equilibrar las perspectivas dirigiendo su foco de atención hacia la satisfacción de las diferentes partes interesadas en la organización. Bajo este enfoque, ninguna perspectiva

dominada a la otra y, dicho equilibrio facilita tener un perfil multifacético al momento de tomar decisiones y monitorear la creación de valor a largo plazo. Sin embargo, con la segunda generación de esta herramienta, se empezó a jerarquizar las perspectivas a través de los mapas de estrategia y teniendo en cuenta este enfoque, algunas perspectivas son consideradas un medio para alcanzar el éxito en las otras.

De acuerdo con lo anterior, Nørreklit (2000) argumenta que las relaciones causales a través de las perspectivas son complejas y, por ende, no provén un nivel genérico de comprensión. Por eso, según el autor, el CMI no tiene en cuenta variables que abarcan a la competencia, los desarrollos tecnológicos, los riesgos que implica la incertidumbre estratégica, la importancia de los recursos humanos y la naturaleza de las interacciones de las medidas de desempeño (Nørreklit *et al.*, 2008; Rillo, 2004; Nørreklit, 2003). De ahí que su efectividad indique que la dirección estratégica se basa en la fuerza que tienen las relaciones existentes entre las cuatro perspectivas y los Factores Clave del Éxito o *Critical Success Factors* (FCE por su sigla en español) (Leung *et al.*, 2006).

Por otro lado, según Kaplan y Norton (1992), las métricas del CMI se derivan tanto de la representación que tiene la organización del mundo como de su visión respecto a los FCE. De ahí que Bhagwat y Sharma (2007) consideren que la identificación de las medidas de desempeño requeridas en la mayoría de los casos es esencial y deben ser una parte integral de cualquier estrategia. Por ello, para Chan y Qi (2002), estas medidas describen la retroalimentación o la información de las actividades con respecto a los conocimientos de tanto las expectativas de los clientes como de los objetivos estratégicos, reflejando así la necesidad de mejorar las áreas que tienen un rendimiento insatisfactorio. Con el CMI se centra tanto a la estrategia como a la visión

en el centro y se asume que las personas realizarán las acciones necesarias para alcanzar las metas establecidas.

Dado que las organizaciones han visto la necesidad de transformarse a sí mismas con el propósito de competir en entornos cada vez más llenos de información, la habilidad de explotar los activos intangibles ha sido más decisiva que la capacidad de invertir y gestionar los activos tangibles. De acuerdo con eso, para Kaplan y Norton (1996a) el CMI permite a las empresas trazar resultados financieros mientras que, al mismo tiempo monitorean los procesos tanto de construcción como de adquisición de los activos intangibles necesarios para su crecimiento futuro.

El CMI sea ha consolidado como la piedra angular de un SMDE con el cual se aborda una de las principales deficiencias de los sistemas tradicionales. Es decir, la incapacidad de vincular la estrategia de largo plazo con las acciones de corto plazo (Kaplan y Norton, 1996a). Lo anterior ha promovido que un gran número de organizaciones lo adopten, convirtiéndolo en una de las innovaciones de gestión más difundidas (Rigby, 2017; Hoque, 2014). Entre los motivos por los cuales se adopta el CMI ha sido para entender, priorizar y mejorar el desempeño (Wiersma, 2009; Griffith & Neely, 2009) Además, este ha sido percibido como una innovación de gestión por la capacidad que tiene de alinear las acciones gerenciales con factores estratégicos y contextuales (Bukh *et al.*, 2000).

Kaplan y Norton (1996a; 1996b) consideran que las organizaciones utilizan el CMI porque les permite clarificar y actualizar la estrategia; comunicar la estrategia a través de toda la organización; alinear las metas tanto individuales como de las unidades de negocio con la estrategia; vincular los objetivos de largo plazo con las metas y el presupuesto anual; identificar y alinear las iniciativas estratégicas; y realizar revisiones periódicas de desempeño con el

propósito de conocer y mejorar la estrategia. El CMI permite a la organización alinear sus procesos de gestión y enfocarse en implementar una estrategia de largo plazo.

Tabla 3. *Niveles de adopción del Cuadro de Mando Integral*

<b>Nivel 1</b>	El CMI se conforma por Indicadores Clave del Desempeño o <i>Key Performance Indicators</i> (KPI, por su sigla en inglés) derivados de la estrategia organizacional, tiene una baja fidelidad al concepto original, dado que los indicadores pueden ser recopilados aleatoriamente, desequilibrarse y no tener ningún tipo de relación con los objetivos.
<b>Nivel 2</b>	<b>2a</b> El CMI está equilibrado en términos de las diferentes perspectivas, tiene una mezcla de KPIs (financieros y no financieros) y un número de similar de estos para cada perspectiva. Este nivel implica que la organización no tenga una visión cortoplacista.
	<b>2b</b> El CMI refleja las relaciones causales entre los KPIs y las perspectivas, así como entre los procesos y los resultados. Sin embargo, el establecimiento de las relaciones causales no garantiza que los KPIs estén equilibrados. Este nivel implica que exista consistencia en el diseño del CMI.
<b>Nivel 3</b>	El CMI ha sido diseñado según lo establecido por Kaplan y Norton, pero no significa que esté siendo utilizado según lo propuesto por ellos.
<b>Nivel 4</b>	<b>4a</b> El CMI se caracteriza por tener el atributo de aprendizaje bilateral y por ello, la organización reacciona a las variaciones en el desempeño que subyacen a la estrategia. Este nivel implica la actualización tanto de la estrategia como del diseño del CMI.
	<b>4b</b> El CMI relaciona los KPIs con los incentivos, con el propósito de incrementar la motivación de los colaboradores. Lo anterior demanda de una alta madurez y confianza en la herramienta.
<b>Nivel 5</b>	El CMI ha sido tanto diseñado como utilizado según lo establecido por Kaplan y Norton y existe una alta fidelidad a su concepto original.

*Nota.* Elaborado con base en Soderberg *et al.* (2011) y Speckbacher *et al.* (2003).

Lueg y Carvalho (2021) comentan que la adopción del CMI no es binaria y por ello, las organizaciones tienden a adoptarlo en diferentes niveles. A razón de lo anterior, Soderberg *et al.* (2011) y Speckbacher *et al.* (2003) sugieren cinco niveles de adopción así: los niveles 1–3 representan cómo está estructurado el CMI, mientras que los niveles 4 y 5 hacen referencia a su utilización. En la Tabla 3 se describen los diferentes niveles de adopción. De acuerdo con los autores, la relevancia del CMI tanto en el pasado como en el presente se fundamenta en que esta herramienta ha sido una de las prácticas de gestión más populares durante más de dos décadas.

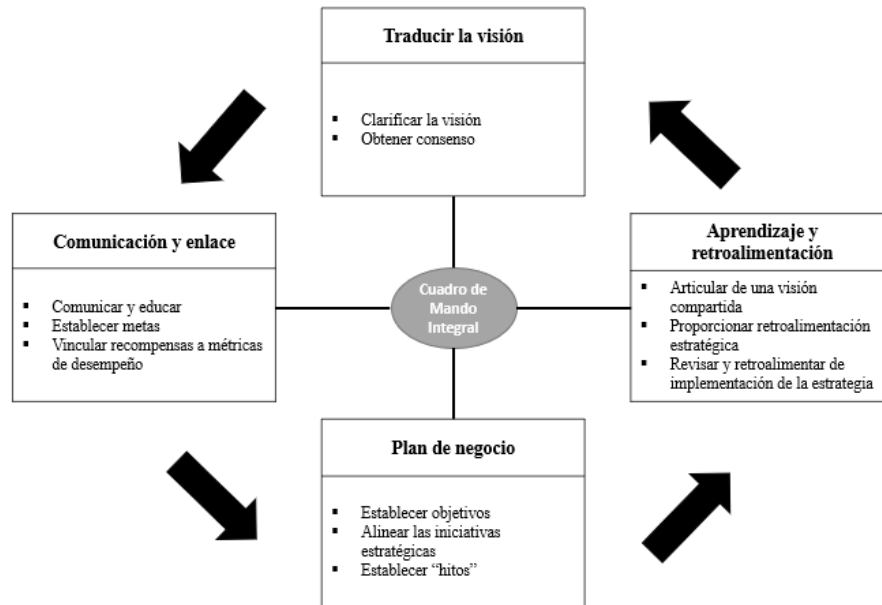
Sin embargo, para Strang y Macy (2001) la popularidad del CMI está disminuyendo debido a motivos tanto financieros como estratégicos, dado que las organizaciones se enfrentan a

la posible pérdida de tiempo, dinero y de otros recursos durante el proceso de adopción. Otra de las causas, según Lueg y Nørreklit (2012), se relaciona con que la herramienta puede no estar diseñada para adaptarse a todas las empresas. Por lo anterior, Kasurinen (2002) considera que existe una adopción incompleta del CMI debido a la creencia aceptada de que es una herramienta para la medición de datos, pero no para un SMDE.

La utilidad práctica del CMI recae en la introducción de KPIs no financieros, lo que permite ampliar la mirada de la compañía más allá del desempeño financiero a corto plazo; establecer relaciones que van desde los objetivos estratégicos hasta los KPIs; y tanto personalizar como equilibrar los incentivos a largo plazo (Albertsen & Lueg, 2014). Además, el CMI hace posible la introducción de cuatro procesos de gestión que, de manera separada y combinada, contribuyen a resolver el problema que subyace a los sistemas tradicionales de gestión (Kaplan & Norton, 1996a).

Teniendo en cuenta la Figura 2 y dado que existe una brecha entre lo declarado en la misión empresarial y las acciones realizadas para alcanzarla, al traducir la visión se crea conciencia sobre esta y la estrategia de la organización, con el propósito de convertirla en acciones adecuadas que aseguren su logro (Kaplan & Norton, 1996a). El segundo proceso de gestión, relacionado con comunicar y vincular, permite difundir la estrategia a todos los niveles organizacionales y relacionarla tanto con los objetivos de las diferentes unidades de negocio como con los objetivos individuales.

Figura 2. *Los cuatro procesos de gestión de la estrategia*



*Nota.* Elaborado con base en Kaplan y Norton (1996a).

Comunicar y vincular promueve la participación del personal de las distintas áreas en la creación del CMI. Si bien dicha participación requiere de más tiempo, ofrece algunas ventajas tales como, que la información proveniente de los diferentes gerentes se incorpore a los objetivos; que los gerentes obtengan un adecuado entendimiento sobre las metas estratégicas de largo plazo; y que se promueva un fuerte compromiso hacia el alcance de los propósitos (Kaplan & Norton, 1996a).

Un sistema de gestión basado solo en métricas financieras falla al momento de vincular programas de cambio y en asignar recursos enfocados a las prioridades estratégicas de largo plazo. Sin embargo, el problema radica en que la mayoría de las organizaciones cuentan con procedimientos y unidades independientes involucradas tanto en el proceso de planeación estratégica como en la asignación de los recursos. El tercer proceso de gestión, la planeación empresarial, fuerza a la empresa a integrar el proceso de planeación estratégica y la

presupuestación, a fin de asegurar que el presupuesto apoye a las estrategias (Kaplan & Norton, 1996a).

El CMI permite establecer una serie de metas para cada una de las cuatro perspectivas, determinar sus métricas correspondientes, definir las acciones necesarias para su alcance y considerar los ‘hitos’ a corto plazo que marcarán el rumbo de la organización a través del camino estratégico seleccionado. De esta manera, se clarifican los objetivos estratégicos, se identifican los conductores críticos de la estrategia, se crea un marco de referencia para la gestión del cambio y se vincula el presupuesto con las metas. Por ello, la planeación empresarial tiene como finalidad el establecimiento de metas para los objetivos a corto plazo, la identificación de las iniciativas estratégicas y la asignación de los recursos necesarios para ponerlas en marcha (Kaplan & Norton, 1996a).

Si bien los tres primeros procesos de gestión son vitales para la implementación de la estrategia, no son suficientes dado que las empresas llevan a cabo sus operaciones en entornos turbulentos y complejos. El proceso de retroalimentación y aprendizaje hace posible conocer, en cualquier momento, si la estrategia que se ha implementado está funcionando. Según Kaplan y Norton (1996a), el CMI provee tres elementos esenciales que promueven el aprendizaje estratégico. El primero se refiere a la articulación de la visión compartida de la organización y la definición de los resultados en términos operacionales que tanto la organización como los colaboradores pretenden alcanzar.

Con el segundo elemento, el CMI provee un sistema de retroalimentación estratégica y, a partir de este, la estrategia se considera un conjunto de hipótesis sobre las relaciones de causa – efecto. El sistema de retroalimentación debe ser capaz de probar, verificar y modificar las

hipótesis incorporadas en la estrategia organizacional. El tercer elemento facilita la revisión de la estrategia con el propósito de evaluar tanto su viabilidad como la calidad de sus ejecuciones.

Tanto en la literatura como en las aplicaciones, frecuentemente se propone que el CMI debe usarse con el propósito de perseguir objetivos simultáneos. A primera vista, esta herramienta se usa en la planeación, facilitando así la toma de decisiones y ampliando su campo de acción hacia el establecimiento de metas, lo que permite vincular las evaluaciones y las compensaciones a los gerentes de acuerdo con el grado de logro de las metas establecidas (Bisbe & Barrubés, 2012). Si bien, a menudo las estrategias fallan, no por causa de su pobre diseño si no porque son pobremente implementadas, el CMI es un conjunto integrado de medidas de desempeño diseñadas para capturar la estrategia organizacional, de tal forma que permita comprender tanto la misión como la estrategia a fin de alcanzar los objetivos determinados (Bisbe & Barrubés, 2012; Lipe & Salterio, 2000).

### ***Organizaciones Ambidiestras***

**Aproximación Conceptual a las Organizaciones Ambidiestras.** Según Govindarajan y Trimble (2010), aunque una organización pueda refinar su oferta y posicionarse como el número uno dentro de su industria, siempre existe la posibilidad de perder dicha posición estratégica debido a la incapacidad de responder acertadamente a los cambios del entorno. Para Hamel y Välikangas (2003) existen dos aspectos comunes entre las empresas que han perdido ese liderazgo, el primero se relaciona con la desestimación de los efectos de los cambios a futuro y, el segundo, con la resistencia a estos. Según los autores, los rápidos avances tecnológicos son la principal característica de los mercados actuales y por eso es necesario que las organizaciones se adapten continuamente a este.

Al tenor de lo anterior y considerando que el entorno organizacional se ha caracterizado por su alto grado de competitividad, incertidumbre y cambio (Cummings & Worley, 2014), la innovación se ha convertido en un recurso clave que propicia el desarrollo de nuevas capacidades encaminadas a la creación de nuevos procesos, productos o servicios (Bustinza *et al.*, 2019). A partir de ahí surge la necesidad de explorar nuevas ideas o habilidades y de explotar las capacidades existentes, actividades que convierten a una organización en ambidiestra (Caniëls & Veld, 2019). Es decir, la empresa debe mirar hacia el futuro a través de la detección de los cambios potenciales tanto en los consumidores como en el mercado, al mismo tiempo que satisface las demandas de sus clientes actuales.

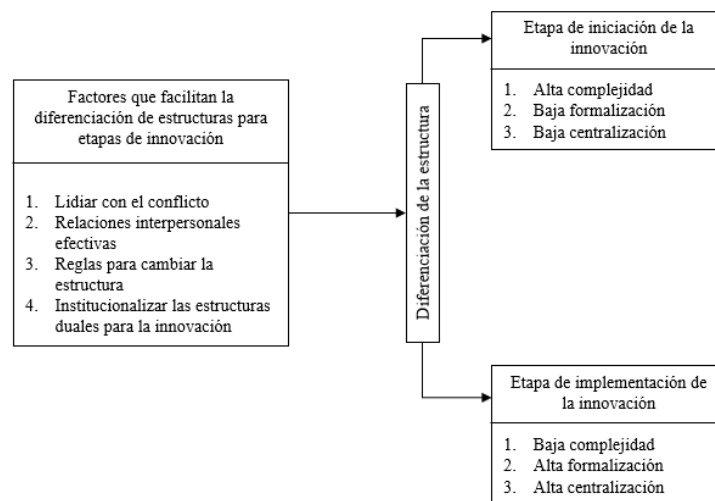
Como se menciona en el apartado de Antecedentes de la Investigación, el término de organizaciones ambidiestras fue acuñado por Duncan (1976) con el propósito de referirse a una estructura organizacional dual enfocada a la innovación. Según el autor, las organizaciones deben propiciar las condiciones necesarias que le permitan alinear su estructura con la correspondiente etapa del proceso de innovación de dos fases, a saber: iniciación e implementación. Con la primera fase, la organización toma conciencia de la innovación, estableciendo un conjunto de acciones en torno a esta para después decidir si implementarla o no. Por su parte, la fase de implementación consiste en el proceso de integración de la innovación a los procedimientos actuales de la empresa.

Según Duncan (1976), debido a que cada una de las fases requieren que se lleven a cabo distintas tareas, algunos tipos de estructuras organizacionales pueden ser más efectivas que otras. En ese sentido, la organización debe ser capaz de responder a los cambios más importantes del entorno mientras que, al mismo tiempo se preocupa por realizar sus actividades de la manera más

eficiente. De ahí que la fase de iniciación se alinee con la respuesta estratégica de la organización y la fase de implementación se enfoque en los problemas operativos.

De igual manera, Duncan (1976) especifica que la existencia de diferentes configuraciones a la estructura organizacional facilita la implementación de las dos fases del proceso de innovación. De acuerdo con él, la fase de iniciación demanda de un alto grado de complejidad y de un bajo nivel tanto de formalización como de centralización para así obtener y procesar la información clave para esta fase. Por su parte, la implementación requiere de un alto grado de formalización y centralización, y de un bajo nivel de complejidad con el propósito de minimizar los conflictos y la ambigüedad (Figura 3).

Figura 3. Modelo para el diseño de estructuras organizacionales para la innovación



*Nota.* Tomado de Duncan (1976).

La capacidad de responder a los cambios del entorno mientras que la organización lleva a cabo sus actividades de la manera más eficiente (Duncan, 1976), corresponde a un proceso adaptativo que, según March (1991), detona la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de las viejas creencias. A partir de ahí, el autor asocia a la exploración con búsqueda, variación, toma de riesgo, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento e innovación; y a

la explotación con refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución.

Para March (1991), si bien tanto la exploración como la explotación son importantes para la organización, existe un problema subyacente en torno a estas y se relaciona con la asignación de los recursos, de ahí que la organización se obligue a elegir, explícita e implícitamente, entre una de las dos. Conforme a lo anterior, la mayoría de los estudios buscan comprender cómo las empresas pueden alinearse a este tipo de estructura organizacional y qué incidencia tiene en el desempeño de la organización (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch *et al.*, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Cao *et al.*, 2009; Simsek, 2009), lo que ha convertido a este constructo en uno de los paradigmas más recientes de las investigaciones en torno a la gestión organizacional.

De acuerdo con algunos autores (He & Wong, 2004; Benner & Tushman, 2003; Tushman & O'Reilly, 1996), toda vez que una organización busque desarrollar simultáneamente innovaciones enfocadas tanto a la exploración como a la explotación debe convertirse en ambidiestra, dando lugar a unidades organizacionales comprometidas con cada una de estas actividades. Por ejemplo, una unidad puede orientarse a las actividades de exploración, enfocándose en la generación de nuevos conocimientos y en el desarrollo de nuevos bienes dirigidos a mercados o clientes emergentes. La otra unidad, mientras tanto, se dedicaría a las actividades de explotación e incursiona en el aprovechamiento del conocimiento existente y en la mejora de la oferta actual de bienes.

Al tenor de lo anterior, para O'Reilly y Tushman (2004) una organización ambidiestra abarca dos tipos de unidades de negocio profundamente diferentes (en la Tabla 4 se muestra el enfoque de estas). De acuerdo con eso, una unidad está enfocada en explotar las habilidades

existentes para generar ganancias mientras que, la otra se orienta a explorar nuevas oportunidades de crecimiento. Estos autores consideran que este tipo de organizaciones necesitan de equipos gerenciales ambidiestros, capaces de entender las diferentes necesidades de cada una de las unidades.

Tabla 4. *Alcance de la organización ambidiestra*

Alineación de:	Negocios actuales (explotación)	Negocios emergentes (exploración)
Intento estratégico	Ganancias, costos	Crecimiento, innovación
Tareas críticas	Operaciones, eficiencia, innovación incremental	Afabilidad, nuevos productos, innovaciones vanguardistas
Competencias	Operacional	Emprendimiento
Estructura	Formal, mecánica	Adaptable, suelta
Incentivos, controles	Margen de rentabilidad, productividad	Metas, crecimiento
Cultura	Eficiencia, riesgo bajo, calidad, consumidores	Tomar riesgos, rapidez, flexibilidad, experimentación
Liderazgo	Autoritario, de arriba hacia abajo	Visionario, comprometido

*Nota:* Elaborado con base O'Reilly y Tushman (2004).

Para Atuahene-Gima (2005) la explotación, entendida como el aprovechamiento de las competencias existentes y de la experiencia de la organización, incrementa tanto la eficiencia como la productividad a través de la búsqueda e implementación de soluciones innovadoras para los problemas de los clientes actuales. Lo anterior propicia el desarrollo de innovaciones incrementales, aunque limita a las innovaciones radicales debido a que las primeras se centran en la reducción de los costos y en la mejora de los bienes actuales. La exploración, por su parte, involucra la experimentación en torno a nuevos mercados y el uso de tecnologías que detonen la creación de bienes que ofrezcan un valor diferenciado a los consumidores (Danneels 2002; Christensen & Bower 1996).

Si bien cada una de estas actividades, independientemente, tienen un efecto sobre el desempeño innovador de la organización, su interrelación provee una fuente adicional de ventaja competitiva (Colbert, 2004), de ahí que la noción de balance sugiera que las organizaciones

necesitan combinar un elevado nivel de exploración y de explotación con el objeto de alcanzar un desempeño superior. March (1991) asegura que la organización debe ser cautelosa al momento de balancear dichas actividades o capacidades, dado que si existe demasiada orientación hacia la explotación es probable que se carezca de nuevas ideas. Asimismo, cuando existe una marcada tendencia hacia la exploración, se inhibe la obtención de mayores ganancias y se descuida la oferta actual de bienes.

Para Nerkar (2003) la noción de balance implica que un nivel de explotación alto (bajo) debe ir acompañado de un grado de exploración bajo (alto), a fin de mejorar el desempeño organizacional. Según Levinthal y March (1993) demasiada exploración resulta ser costosa debido a que, al moverse rápidamente de una idea nueva a la siguiente, no permite priorizar la explotación del aprendizaje y del conocimiento existente.

De acuerdo con lo anterior, una dosis adecuada de explotación ayuda a equilibrar los excesos de exploración y promueve la asimilación efectiva de las nuevas ideas. La excesiva explotación también puede ser costosa en la medida que la carencia de nuevas competencias y conocimientos inhibe la innovación de nuevos bienes y de ahí que, para trascender esos costos se requiera de una dosis apropiada de exploración (March, 1991). Sin embargo, para Fernández *et al.* (2017) ser una organización ambidiestra no necesariamente implica tener un balance perfecto entre explotación y exploración, dado que los diferentes grados de ambas actividades propician distintos niveles de ambidestreza organizacional.

Según algunos autores (Holmqvist, 2004; McGrath, 2001), las actividades de exploración son la base del nuevo conocimiento de los gerentes e incluyen, entre otros, la búsqueda de nuevas formas organizacionales, procesos o mercados a largo plazo (Sidhu *et al.* 2004; Zollo & Winter, 2002; Noteboom, 2001). Por su parte, la esencia de la explotación se relaciona con las

habilidades existente de los gerentes, empleadas para reafirmar el conocimiento y aplicarlo para mejorar y ampliar las capacidades actuales, las tecnologías, los procesos y la oferta de bienes en el corto plazo (Bontis *et al.* 2002; Katila & Ahuja, 2002; Crossan *et al.*, 1999).

La creciente necesidad de innovar en nuevos productos o servicios mientras simultáneamente se mejora el negocio, deja entrever que uno de los desafíos más importante que enfrenta una organización se relaciona con balancear la capacidad de explorar nuevas oportunidades y de explotar sus capacidades actuales. Por ello, para Tushman y O'Reilly (1996) la ambidestreza organizacional se asocia con las habilidades que poseen las empresas de conseguir, a la par, innovaciones tanto incrementales como disruptivas a partir de la implementación de estructuras organizativas, procesos y culturas contradictorias al interior de estas, lo que implica cimentar las operaciones, por un lado, en la experimentación y la improvisación, y por el otro, en la eficiencia y la coherencia (Tushman *et al.*, 1997).

Según O'Reilly y Tushman (2004), las organizaciones ambidiestras proveen un modelo práctico que incentiva la búsqueda de innovaciones disruptivas mientras se busca generar ganancias por medio de innovaciones incrementales. Para Frederick (2015) cuando una innovación no busca crear un nuevo mercado o una red de valor, pero se enfoca en mejorar los bienes existentes agregando un mayor valor, se habla de innovación sostenida o incremental. La innovación disruptiva, según el autor, ayuda a crear un nuevo mercado o una nueva red de valor, mejorando un producto o un servicio de una forma que el mercado no lo espera. Según él y en marco de la ambidestreza organizacional, las innovaciones sostenidas ayudan a incrementar el éxito de las unidades actuales mientras que las disruptivas promueven la generación de nuevas líneas de negocio.

La ambidestreza organizacional, según Gibson y Birkinshaw (2004), se relaciona con la capacidad conductual de demostrar tanto alineación como adaptabilidad en las diferentes unidades de negocio de la empresa. La alineación hace referencia a la coherencia entre las actividades que realizan las diferentes unidades con el fin de alcanzar los objetivos, mientras que la adaptabilidad se enfoca en la capacidad de reconfigurar las actividades de las unidades de negocio con el propósito de satisfacer las nuevas demandas del entorno.

Ser una organización ambidiestra demanda de la necesidad de equilibrar adecuadamente las actividades de exploración y explotación con el objeto de atender mercados maduros en donde, por un lado, la eficiencia en los costos y las innovaciones incrementales son un punto crítico y, por el otro, la flexibilidad juega un papel importante al momento de desarrollar nuevos bienes dirigidos a mercados emergentes (He & Wong, 2004). De ahí que Atuahene-Gima (2005) y Jansen *et al.* (2005) aseguren que este tipo organizaciones sean hábiles tanto para explotar sus capacidades actuales de innovación de productos o servicios como para explorar nuevas alternativas.

Bedford *et al.* (2019) consideran que la ambidestreza organizacional se relaciona con la capacidad de enfocarse simultánea e igualmente en múltiples pero contradictorios objetivos (Birkinshaw & Gupta, 2013; Simsek, 2009), involucrando tanto las capacidades de la organización como las “innovaciones ambidiestras”. Bajo la perspectiva de March (1991), las capacidades de la organización son entendidas como el aprendizaje que denota tanto la habilidad de refinar y extender el conocimiento, competencias y procesos existentes como la destreza para generar nuevos conocimientos, habilidades o procesos.

De acuerdo con lo anterior, la exploración y la explotación se asocian con diferentes estructuras organizacionales y procesos basados en lógicas contradictorias. Es decir, mientras

que la exploración subyace en el aumento de la varianza en las actividades, aprender haciendo y el fallo–error, la explotación implica el decremento de la varianza de las actividades y la resolución de los problemas actuales (Smith & Tushman, 2005).

Las “innovaciones ambidiestras”, según Bedford *et al.* (2019), hacen referencia a la consecución simultánea de innovaciones tanto incrementales como disruptivas (Kortmann, 2014; Lin *et al.*, 2013). En ese sentido, las innovaciones incrementales se refieren a las pequeñas mejoras o la extensión de los bienes existentes en aprovechamiento de la trayectoria tecnológica de la organización. Por su parte, las innovaciones disruptivas son bienes completamente nuevos, lo que involucra cambios en la trayectoria tecnológica de la empresa (Benner & Tushman, 2003). El alcance de las “innovaciones ambidiestras” requiere de una adecuada proyección del costo–beneficio, tanto en los objetivos de corto como de largo plazo, y de la asignación efectiva de los recursos (Birkinshaw & Gupta, 2013).

Para Kaplan y Henderson (2005), la ambidestreza organizacional implica que una parte de la estructura organizativa se enfoque en la operación que tradicionalmente realiza la empresa mientras que, la otra se oriente en aprovechar las fortalezas que tiene esta. Por ello, este tipo de estructura propicia diferentes culturas internas a través del establecimiento de unidades independientes y diferenciadas que fomentan o se especializan en la exploración y la explotación (Smith & Tushman, 2005; Gupta *et al.*, 2006).

Como se ha mencionado anteriormente, la ambidestreza organizacional implica la capacidad simultáneamente de explorar nuevos mercados y de explotar los mercados los actuales (Venkatraman *et al.*, 2007), por ello Raisch y Birkinshaw (2008) consideran que estas capacidades se traducen en ser una organización eficiente y alineada a la gestión de las demandas comerciales actuales y, al mismo tiempo, en adaptarse a los cambios del entorno. Es decir, ser

capaz tanto de explotar las competencias existentes como de explorar nuevas oportunidades (Lubatkin *et al.*, 2006).

Según Andriopoulos y Lewis (2009), las organizaciones que optan por ser ambidiestras destacan por la explotación de bienes que dan lugar a innovaciones incrementales y por la exploración de nuevas oportunidades que fomenten innovaciones disruptivas. La explotación de las competencias existentes y la exploración de nuevas oportunidades permite a la organización mejorar su rendimiento y competitividad (Cao *et al.*, 2009), aprovechando la curva de aprendizaje para el desarrollo de estas. Simsek (2009) argumenta que el aprendizaje obtenido a través del refinamiento y la reutilización del conocimiento existente se asocia con la explotación, mientras que el aprendizaje derivado de la experimentación y el juego se relaciona con la exploración.

Si bien, según O'Reilly y Tushman (2013), las capacidades de explotación y exploración ayudan a la organización a competir, por un lado, en mercados en donde operar en términos de eficiencia y control es lo más apropiado y, por el otro, en mercados en donde es necesaria la flexibilidad, la autonomía y la experimentación, Junni *et al.* (2013) consideran que es necesario alcanzar un equilibrio óptimo entre estas para así enfrentar tanto los retos como aprovechar las oportunidades suscitadas a partir de las diferentes dinámicas del entorno organizacional.

Según Frederick (2015), dado que uno de los desafíos más grandes que enfrentan las organizaciones se relaciona con el desarrollo y el sostenimiento de nuevas unidades de negocio, al mismo tiempo que se gestiona el modelo de negocio actual, las investigaciones sugieren que la ambidestreza organizacional es la clave para hacer frente dicho desafío. Sin embargo, la discusión en torno a las estructuras ambidiestras se ha limitado a presentar una imagen general

de cuáles son los elementos involucrados en el proceso de integración, olvidando considerar cómo y cuándo las unidades se integran para desarrollar nuevos negocios (Junni *et al.*, 2013).

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones que comprendan el proceso para alcanzar la ambidestreza organizacional, probablemente, tengan más éxito al momento de desarrollar nuevas unidades empresariales (Frederick, 2015). Por ello, la siguiente sección ofrece una perspectiva sobre las distintas opciones que existen para que una organización se convierta en ambidiestra.

**Formas de alcanzar la ambidestreza organizacional.** Como se mencionó en la sección anterior, el problema en torno a las organizaciones ambidiestras, inicialmente, fue planteado por March (1991). Desde entonces han surgido una serie estudios que, entre otros, han tenido como propósito de comprender tanto las contradicciones suscitadas por las actividades de exploración y explotación como las tensiones generadas al momento de asignarle los recursos necesarios para su respectivo desarrollo. A continuación, se presentan los distintos enfoques formulados para alcanzar la ambidestreza organizacional o bien, para lograr un equilibrio óptimo entre dichas actividades.

Volberda (1999) plantea tres diferentes caminos que las organizaciones pueden combinar adecuadamente las actividades de exploración y explotación, a saber: separación espacial, separación temporal y síntesis. Según el autor, cada uno de estos caminos responden a las diferentes demandas que tienen los gerentes de cara a la combinación de estas actividades.

La separación espacial o ambidestreza estructural emana de la literatura sobre diseño organizacional, convirtiéndose en un enfoque ampliamente investigado. Con esta perspectiva se busca resolver la paradoja suscitada en las organizaciones ambidiestras a través de la separación estructural de la exploración y la explotación en áreas independientes (Taródy, 2016). Es decir,

promueve una estructura organizativa dual en donde algunas áreas de la organización se especialicen en explotar mientras que otras se enfoquen en explorar (García *et al.*, 2016; Simsek *et al.*, 2009).

De acuerdo con Benner y Tushman (2003) y Lavie *et al.* (2010), la ambidestreza estructural sugiere que las actividades tanto de exploración como de explotación deben ser desarrolladas de forma independientemente, dado que ambas compiten por los mismos recursos y requieren de diferentes habilidades y estructuras organizacionales que suelen ser incompatibles. Malik *et al.* (2019) consideran que este tipo de ambidestreza involucra la identificación de las fortalezas de la organización a fin de explotarlas, en la mayor medida posible, mientras que al mismo tiempo se promueve la separación estructural de las actividades que involucra la exploración de nuevas ideas. Además, la organización debe ser capaz de relacionar estas actividades con la adecuada gestión de sus recursos y capacidades (Kang & Snell, 2009; O'Reilly & Tushman, 2004).

La separación temporal o ambidestreza contextual implica que los gerentes cambien su enfoque en cierto momento con el propósito de promover innovaciones incrementales o disruptivas (Audia *et al.*, 2000; Shepard, 1967; Tushman & Anderson, 1986). Es decir, la ambidestreza contextual se entiende como la habilidad conductual que muestra alineamiento (explotación) y adaptabilidad (exploración) en las diferentes áreas de la organización y, según Gibson y Birkinshaw (2004), esta asociación se alcanza con la ayuda de sistemas o procesos que permitan al personal auto-juzgarse sobre la mejor forma de distribuir el tiempo entre dichas actividades. De ahí que García *et al.* (2016) consideren a la ambidestreza contextual como una capacidad que se manifiesta en las personas antes que en la estructura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, Gibson y Birkinshaw (2004) argumentan que la ambidestreza contextual es una capacidad que recae sobre los individuos que hacen parte de la organización, ayudándoles a gestionar adecuadamente cualquier rutina tanto de exploración como de explotación de tal manera que se alcance, simultáneamente, alineamiento y adaptabilidad. Kang y Snell (2009) consideran que esta orientación minimiza los costos de coordinación y se basa en la capacidad que tienen los colaboradores de autogestionarse entre las tareas de explotación y exploración a través de la flexibilidad.

La ambidestreza contextual se alcanza con la promoción de un contexto organizacional que aliente a las personas a participar en ambas actividades en lugar de promover una separación estructural, eliminando los costos de coordinación y facilitando su adaptación a lo largo de toda la organización (Gibson & Birkinshaw, 2004). Este tipo de ambidestreza sugiere que dicho contexto suscite un alto nivel de desarrollo tanto de exploración como de explotación simultáneamente (Caniëls & Veld, 2019).

El tercer camino para alcanzar la ambidestreza se relaciona con la sintetización, también conocida ambidestreza secuencial (García *et al.*, 2016; Simsek *et al.*, 2009). De acuerdo con este enfoque, los cambios secuenciales en la estructura organizacional encaminados a promover una descentralización temporal es una forma efectiva tanto de explotación como de exploración a través de la realización de ciclos, para cada una de estas actividades, que puede ser interrumpidos en cualquier momento (Puranam *et al.*, 2006).

### ***Creación de Valor, Ambidestreza Organizacional y Cuadro de Mando Integral***

De acuerdo con Zott y Amit (2009), los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación han propiciado nuevas formas de interacción entre los distintos agentes económicos, conllevando a que las organizaciones repiensen la manera en cómo realizan sus

actividades a través del rediseño de estas o de la aplicación de la innovación al modelo de negocio. De ahí que la innovación se haya consolidado como un aspecto preponderante al momento de tener como objetivo tanto el aumento de los ingresos y de las utilidades, como el desarrollo de una ventaja competitiva, al mismo tiempo que es una fuente novedosa para la creación de valor.

Si bien uno de los objetivos primordiales de toda organización es la satisfacción de las necesidades de los clientes por medio de la entrega de valor tanto para sí mismas como para los socios (Amit & Zott, 2001), este propósito también puede entenderse como la creación de valor a través de las actividades que esta realiza y que se reflejan en la propuesta de valor entregada a los consumidores (Magretta, 2002). Es importante considerar que la extrema competencia en algunos mercados ha obligado a las empresas a reestructurar la forma en cómo crean valor, con el propósito de ser más competitivas y de mantenerse a lo largo del tiempo (González *et al.*, 2020; Barrios, 2019).

Con relación a la creación de valor, este no solo se alcanza a través de las actividades de producción, sino que está vinculado tanto con las acciones que le permiten a la organización tener una ventaja competitiva como con los procesos esenciales, por ejemplo, los productivos y de innovación. Por ello, la creación de valor se alcanza cuando la empresa logra superar sus propias expectativas y consigue una ventaja competitiva, situándose así en una posición favorable con relación a su competencia (González *et al.*, 2020; Ficco & Sader, 2011). Para González *et al.* (2020) la ventaja surge de la capacidad que tiene la compañía de crear valor a sus clientes de tal manera que, en términos de ingresos, lograr exceder los costos incurridos para su creación.

Crear valor, según Porter y Kramer (2006), se entiende como la capacidad que tienen las organizaciones de generar beneficios económicos a través de una actividad. Sin embargo, para Viscarri (2011) esta consiste en ofrecer un bien a los consumidores que tienen el deseo de satisfacer una necesidad a cambio de una retribución económica. Cerdán y Sánchez (2002) consideran que, debido a los nuevos escenarios competitivos las empresas enfrentan nuevas realidades en donde la creación de valor emana a partir de la capitalización de los activos intangibles.

En consonancia con lo anterior, para Ficco y Sader (2011) el entorno influye en cómo una organización crea valor, dado que determina tanto la forma de desarrollar las actividades como la asignación de los recursos a cada una de estas. De ahí que la formulación de estrategias se alinee a los cambios del entorno detectados por los directivos, quienes con sus capacidades estratégicas orientan la creación de valor en la organización (López & De la Garza, 2020; Parnell *et al.*, 2000). De esta manera, los procesos estratégicos de la organización promueven el desarrollo de nuevos productos y servicios, y el posicionamiento de estos a través de la creación de valor, con el objetivo de generar una ventaja competitiva y diferenciada (von Gelderen *et al.*, 2000).

De acuerdo con López y De la Garza (2020), la creación de valor se relaciona con la forma en cómo una empresa logra capitalizarse y beneficiarse por medio de actividades lucrativas, pero para lograrlo la organización debe enfocarse en generar un valor agregado a los bienes que ofrece a través del aprovechamiento de sus activos intangibles (Hou & Johri, 2018; Hu *et al.*, 2015). Por ello, es necesario que la creación de valor se alinee con las necesidades de los clientes, la innovación, las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) y las estrategias para reducir los costos (Noordin *et al.*, 2015; López & Olivella, 2018).

Para Ruiz-Moreno *et al.* (2014), la competitividad existente en el entorno ha conllevado a que las organizaciones se enfrenten a nuevas oportunidades y amenazas, demandando la necesidad de redefinir las estrategias con el objeto de mantenerse en el mercado y de generar ventajas competitivas, de ahí que tanto la dirección estratégica como el entorno tengan implicaciones favorables en los beneficios de la empresa (Lo, 2013) pero también, que sean cruciales en la determinación de los procesos de innovación necesarios (Ruiz-Moreno *et al.*, 2014).

Desde la perspectiva de Hieu (2021), la innovación se centra en la creación de valor para las diferentes partes interesadas en la organización y por medio de esta, según Lo y Kam (2021), la empresa puede generar una ventaja competitiva a través de la gestión eficaz para el hoy mientras, al mismo tiempo, crea innovación para el mañana. Lo anterior, se relaciona con lo mencionado por Lubatkin *et al.* (2006), quienes consideran que las organizaciones deben ser capaces tanto de explotar sus capacidades existentes como de explorar nuevas oportunidades, en donde la innovación juega un papel importante y se le conoce como ambidestreza organizacional (Carayannis *et al.*, 2019).

De acuerdo con lo anterior, Duncan (1976) considera que la ambidestreza organizacional es un tipo de estructura organizativa dual que fomenta la innovación incremental o discontinua, a través de la implementación de una cultura corporativa que introduzca procesos y formas de trabajo diferenciadas que suelen ser contradictorias entre sí (Tushman & O'Reilly, 1996). Por su parte, para Atuahene-Gima (2005) este constructo representa la capacidad de explotar las capacidades existentes en innovación en productos, servicios o procesos, así como la exploración de otras nuevas habilidades.

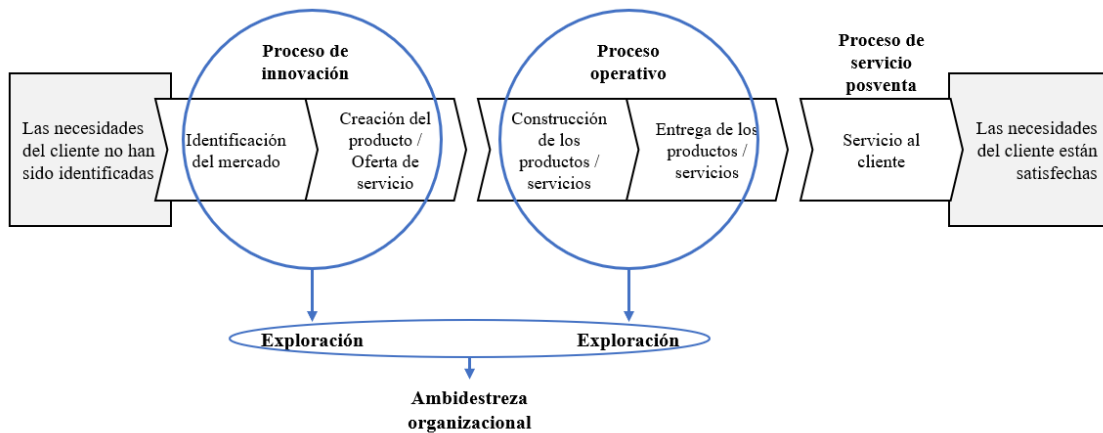
Dado que para desarrollar y sostener una ventaja competitiva las organizaciones tienen la necesidad de recurrir a la innovación como un aspecto estratégico que les ayuda crear nuevos productos, servicios o procesos (Kaplan & Norton, 2014), la ambidestreza organizacional brinda la posibilidad de atender mercados maduros a través de la eficiencia en los costos e innovaciones incrementales, al mismo tiempo que posibilita el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos dirigidos a mercados emergentes de la mano de la experimentación y la innovación (He & Wong, 2004). Sin la innovación, detonada por la ambidestreza organizacional, la organización no puede crear valor tanto para el ahora como para el mañana, dando lugar a que la imiten y propiciando un entorno competitivo basado en los precios de bienes diferenciados (Kaplan & Norton, 2016).

Para Kopia *et al.* (2017), tanto la medición como el análisis del desempeño son aspectos fundamentales en la gestión de una organización. Por ello, los procesos de innovación suscitados por la ambidestreza organizacional, como parte de la gestión de la empresa, también deben ser respaldados por la medición del desempeño de la innovación (Lo & Kam, 2021), lo cual incluye la evaluación de las estrategias de la compañía en torno a la innovación, las ideas y los conocimientos; las necesidades del clientes y la situación del mercado; el aprendizaje e intercambio de conocimientos; y el compromiso y la creatividad de los empleados, entre otros aspectos (Adams *et al.*, 2006; Crossan & Apaydin, 2010).

En consonancia con lo anterior, para Lo y Kam (2021) el enfoque propuesto por el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite identificar y establecer Indicadores Clave del Desempeño de la innovación, con el propósito de facilitar su gestión. Teniendo en cuenta lo anterior y considerando que la ambidestreza organizacional es un reciente paradigma de gestión que busca simultáneamente a través de la innovación, explorar o crear nuevos productos,

servicios y procesos mientras que al mismo tiempo la organización explota los mercados actuales (Venkatraman *et al.*, 2007), es posible integrarla al CMI por medio de la perspectiva del proceso interno (Figura 4), toda vez que en los proceso de creación de valor e innovación deben considerarse tanto el rendimiento financiero como el no financiero, aspectos que además de estar involucrados en el valor creado, son clave al momento de medir el rendimiento organizacional (Noordin *et al.*, 2015).

Figura 4. *Relación de la ambidestreza organizacional con el modelo de cadena genérica de valor del proceso interno*



*Nota.* Elaborado con base en Duncan (1976), March (1991) y Kaplan y Norton (2016).

De acuerdo con Kaplan y Norton (2016) toda organización cuenta con un conjunto de actividades que, por un lado, crean valor para el cliente y, por el otro, generan resultados financieros. Por ello, los autores proponen un modelo genérico de creación de valor conformado por los procesos de innovación, operaciones y servicio posventa. Desde el punto de vista teórico–conceptual el proceso de innovación y operaciones tienen correspondencia con las actividades de exploración y explotación, respectivamente, realizadas por una organización ambidiestra.

El proceso de innovación, desde la perspectiva del CMI, señala que la organización debe realizar actividades de investigación con el propósito de conocer las necesidades latentes o

futuras de los clientes, para después crear productos y servicios que satisfagan esas necesidades (Kaplan & Norton, 2016, 2014). Por su parte, las actividades de exploración, a partir de la óptica de la ambidestreza organizacional, considera que la empresa debe basarse en la experimentación, la innovación, el descubrimiento, la flexibilidad y la toma de riesgos al momento de desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, pero también al momento de desarrollar nuevas capacidades organizacionales (He & Wong, 2004; March, 1991).

Con respecto al proceso operativo (Kaplan & Norton, 2016), en el CMI este se enfoca en la entrega eficiente del valor creado a los clientes a través de la oferta de productos y servicios existentes. En correspondencia con las actividades de explotación definidas por la ambidestreza organizacional, estas se enmarcan en términos del refinamiento, eficiencia y la ejecución de los procesos que permitan a la organización aprovechar tanto su oferta de productos y servicios actuales como sus capacidades y recursos existentes (Venkatraman *et al.*, 2007; March, 1991).

Lo anterior deja entrever la correspondencia teórica–conceptual existente entre los procesos de innovación y operaciones definidos en la perspectiva del proceso interno del CMI por Kaplan y Norton (2016) y las actividades tanto de exploración como de explotación que propician la ambidestreza organizacional (He & Wong, 2004; Venkatraman *et al.*, 2007; March, 1991). Bajo este enfoque es posible que una organización se interese por llevar a cabo procesos de investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios, mercados y procesos, al mismo tiempo que le permite aprovechar sus capacidades existentes en términos de costos, calidad, tiempo y actuación a fin de entregar de una oferta superior a sus clientes actuales (Kaplan & Norton, 2016; O’Reilly & Tushman, 2013).

## Marco Contextual

Ubicada a más de dos mil metros sobre el nivel del mar, el Municipio–Capital de Puebla se encuentra ubicado en el centro–oeste del Estado de Puebla y limita, al norte con el Estado de Tlaxcala; al este con los municipios de Tepatlaxco, Amozoc, Cuautinchán y Tzicatlacoyan; al sur, con Huehuetlán y Teopantlán; mientras que, al oeste con Ocoyucan, San Andrés Cholula, San Pedro Cholula y Cuautlancingo. La extensión territorial del municipio representa el 1.55% del Estado, consolidándose como uno de los de mayor extensión; administrativamente está dividido en 17 juntas auxiliares adscritas al Ayuntamiento como parte de los órganos de Administración Municipal (Gobierno Municipal de Puebla, 2021).

Demográficamente, la Ciudad de Puebla está experimentando un lento crecimiento en la población adulta y en contraste, la población más joven ha registrado un crecimiento significativamente más rápido, especialmente los que se encuentran en etapa productiva. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI, 2020a), la población en la entidad municipal se duplicó entre los años de 1980 y 2020, pasando de 835,756 habitantes a 1,692,181. De acuerdo con lo anterior, las juntas auxiliares que registran una mayor concentración poblacional son San Baltazar Campeche (21.1%) y San Francisco Totimehuacán (15.9%), ambas ubicadas al sur de la ciudad. Por su parte, tanto las zonas céntricas como el oriente de la capital se destacan por ser lugares densamente poblados y albergan al 11.2% y el 10%, respectivamente, de la población del municipio (INEGI, 2020a).

En ese tenor, la estructura poblacional del municipio está conformada en un 52.2% por mujeres y un 47.8% por hombres. Además, se destaca la existencia de una significativa concentración de jóvenes en la Ciudad de Puebla con edades entre los 15 y 29 años, los cuales representan un 25.1% del total poblacional (INEGI, 2020a). En ese sentido y según los datos del

Consejo Nacional de Población (2015), para 2030 la población de Puebla Capital se incrementará un 10.1% con respecto a 2020 y crecerá a un ritmo de 0.9%.

Ahora bien, en consideración de la destacada concentración demográfica que alberga el Municipio de Puebla, la importancia de las actividades económicas que agrupa y su localización estratégica, se ha constituido como el principal eje de desarrollo para la región compartida entre los Estados de Puebla y Tlaxcala. Además, se ha consolidado como la ciudad principal de la Zona Metropolitana Puebla–Tlaxcala, la cual está conformada por 19 municipios del Estado de Puebla y 20 de Tlaxcala. De acuerdo con el INEGI (2020a), la población de esta zona metropolitana ha registrado un importante crecimiento en los últimos 30 años, pasando 1.7 millones a 3.1 millones de habitantes.

Sin embargo, el 50.7% de la población que alberga la zona metropolitana está en situación de pobreza, el 42.4% en pobreza moderada y un 8.2% en extrema pobreza. Además, el 12.7% de ellos presentan rezago educativo, el 33.7% y el 59.6% no tienen acceso a servicios de salud y seguridad social, respectivamente, y el 23.7% tiene un ingreso que no les permite adquirir todos los alimentos de la canasta básica (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2020). Otras de problemáticas que subyace a la Zona Metropolitana Puebla–Tlaxcala se relaciona con la movilidad y la presión que se ejerce tanto en los ecosistemas como en las áreas agrícola. Los cuales se derivan, entre otros, de la tendencia de crecimiento urbano horizontal y disperso detonado a partir de la construcción de viviendas formales y los asentamientos población de manera irregular.

Con respecto al medio ambiente, el principal reto que enfrenta la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala se relaciona con la contaminación de los ríos Atoyac, Alseseca, San Francisco, Ametlapanapa y Zapatero, además de la Presa de Valsequillo, como consecuencia de las

constantes descargas de aguas residuales, la falta de infraestructura para el tratamiento de estas y escasa regulación en la materia. Aunado a lo anterior, se resalta el detrimento de la calidad del aire debido al incremento de los automotores a lo largo de la zona metropolitana, especialmente en la Ciudad de Puebla (Gobierno Municipal de Puebla, 2021).

En materia económica y de acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (INEGI, 2020b), a 2018 existían 349,110 empresas registradas en el Estado de Puebla. Sin embargo, el 21% de ellas cesaron sus actividades de manera definitiva durante 2020 como consecuencia de la pandemia de COVID-19. En ese sentido, las microempresas registraron la mayor cantidad de cierres (21.1%), en especial las dedicadas a la prestación de servicios; seguidas de la pequeñas y medianas empresas (17.1%). Con relación a la actividad turística, en el Municipio de Puebla sufrió una significativa reducción dado que pasó de estar en un 56% a enero de 2020 al 1.7% en abril del mismo año. Con relación a la llegada de turistas durante 2020, en comparación con 2019, se presentó una fuerte caída que se tradujo en una disminución del 69.5% (Gobierno del Estado de Puebla, 2021).

Este capítulo sentó las bases teóricas necesarias para el desarrollo de la investigación en torno a las organizaciones ambidiestras y su relación con la creación de valor. La revisión de la literatura permitió identificar las perspectivas existentes sobre el tema, y la integración de los conceptos de Dirección Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Organizaciones Ambidiestras ayudó a entender la importancia de la gestión estratégica para la generación de valor en las organizaciones. Además, el contexto sociodemográfico proporcionó información relevante sobre el lugar donde se desarrolló la investigación y su objeto de estudio. En el siguiente capítulo, se describirá la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación y cómo se recolectó y analizó la información para responder a las preguntas de investigación planteadas.

### **Capítulo III. Metodología**

Este capítulo está dedicado a describir los métodos y procesos utilizados en la investigación y se compone de cinco secciones que detallan las diferentes etapas del estudio. En la primera, se presentan las fases involucradas en el desarrollo del estudio. La segunda sección se enfoca en el diseño investigativo, incluyendo el paradigma y el tipo de investigación. En la tercera sección se aborda la población objeto de estudio y la determinación de la muestra. La cuarta sección describe las etapas involucradas en la construcción y evaluación del instrumento de medición. Finalmente, en la última sección se presentan las técnicas utilizadas para el procesamiento y análisis de la información.

#### **Etapas de la Investigación**

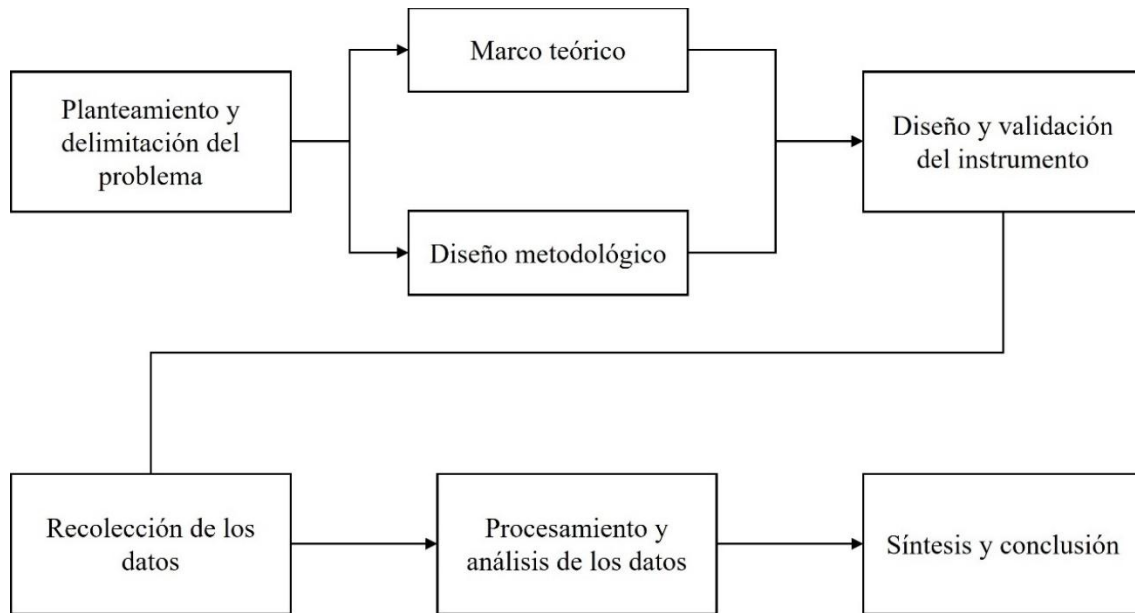
Como se observa en la Figura 1, la investigación se llevó a cabo en siete etapas distintas, la primera se enfocó en la definición de la problemática de estudio considerando la novedad de la temática y la necesidad de generar nuevo conocimiento. Además, se delimitó la investigación, por un lado, con el establecimiento de los objetivos y, por el otro, teniendo en cuenta tanto el tiempo como el espacio geográfico. La segunda y tercera etapa se trabajaron simultáneamente con el propósito de abordar dos aspectos fundamentales: la revisión de literatura existente sobre las variables de estudio, con el objetivo de establecer un marco teórico–conceptual sólido y, el diseño metodológico. Para ello, se realizó una investigación documental que permitió construir el marco de referencia adecuado para el estudio.

La cuarta etapa se centró en el diseño del instrumento de recolección de datos e información, el cual fue validado por un Panel de Expertos. Posteriormente, se llevó a cabo un estudio piloto que permitió determinar tanto la confiabilidad como la validez estadística del cuestionario. En la quinta etapa, se realizó la aplicación definitiva del cuestionario previamente

validado y ajustado en la etapa anterior. Durante este proceso, se recolectaron los datos necesarios para obtener una mejor comprensión del objeto de estudio. La sexta etapa abarcó el procesamiento y análisis de los datos recolectados en la etapa anterior, empleando técnicas estadísticas para examinar las relaciones entre las variables estudiadas.

La séptima y última etapa consistió en el análisis crítico de los datos obtenidos en la etapa anterior, con el objetivo de producir conclusiones acerca de los objetivos planteados. A través de este proceso, se logró identificar las principales tendencias y patrones encontrados en los datos y basados en estos hallazgos, se pudo generar nuevo conocimiento y aportar a la literatura existente en la temática de estudio.

Figura 5. *Etapas de la investigación*



*Nota.* Adaptado de *El proceso de investigación* (p. 24), por C. Sabido, 2014, Editorial

Episteme.

## Diseño de la Investigación

Considerando los objetivos de la investigación, se seleccionó el *paradigma cuantitativo* como base del diseño de esta. Este enfoque, de carácter deductivo, se utiliza para probar o refutar teorías preexistentes a través de la medición de las relaciones entre las variables, a fin de revelar patrones, correlaciones o relaciones causales (Leavy, 2017; Creswell, 2014). De este modo, se desarrollaron los objetivos investigativos mediante la evaluación de la relación existente entre las variables y el objeto de estudio. Se destaca que el valor de este paradigma subyace en la neutralidad y objetividad del conocimiento generado (Creswell & Creswell, 2018; Leavy, 2017).

En consonancia con lo anterior, se adoptó un enfoque *no experimental* dado que se observaron las variables en su entorno natural sin manipularlas de forma deliberada (Hernández-Sampieri & Torres, 2018). Además, se utilizó un *diseño transeccional*, dado que los datos se recolectaron en un solo momento con el fin de describir las variables y analizar su efecto e interrelación en un tiempo determinado (Liu, 2008 y Tucker, 2004 citados por Hernández-Sampieri & Torres, 2018).

Dado que el tema de organizaciones ambidiestras ha sido poco estudiado en el marco del sujeto de observación y de su ámbito espacial, se determinó que el estudio sería *exploratorio*, con el fin de llenar un vacío en el conocimiento y abordar la temática desde diferentes perspectivas, generando nuevos y emergentes conocimientos. Según Leavy (2017), los estudios exploratorios son útiles en temas novedosos o poco investigados, y permiten ampliar el conocimiento sobre ellos.

## Población y Muestra de Estudio

Se determinó que la población objeto de estudio estaría compuesta por los hoteles de cuatro estrellas ubicados en la Ciudad de Puebla, los cuales representan el 24.74% de los establecimientos registrados en la Secretaría de Turismo Municipal de Puebla (Tabla 5).

Tabla 5. *Clasificación de los hoteles de la Ciudad de Puebla*

<b>Estrellas/categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Una estrella	10	5.15%
Dos estrellas	18	9.27%
Tres estrellas	40	20.21%
Cuatro estrellas	48	24.74%
Cinco estrellas	16	8.24%
Otras categorías	36	18.55%
Sin estrellas o categoría	26	13.40%
Total	194	100%

*Nota.* Elaboración propia con base en el Directorio de hoteles de la Secretaría de Turismo Municipal de Puebla.

La selección de la muestra fue realizada considerando no solo el tamaño muestral utilizado en la investigación principal, sino también el tamaño muestral de la prueba piloto con el propósito de calibrar el instrumento y, asegurar su validez y confiabilidad. Cabe destacar que para el presente estudio se empleó una muestra cuyo tamaño fue igual al de la población, lo que implica que el tamaño muestral y el tamaño de la población fueron idénticos. En la prueba piloto se utilizaron participantes diferentes a los incluidos en la población y muestra del estudio principal para garantizar la representatividad de la muestra final.

Se establecieron criterios de inclusión específicos para la selección de los participantes en la muestra, los cuales se basaron en los objetivos del estudio y en las características del constructo que se buscaba evaluar. Estos criterios incluyeron la ubicación de los hoteles en la Ciudad de Puebla, registro activo ante la Secretaría de Turismo Municipal, categorización como

hoteles de cuatro estrellas y la posición del encuestado como gerente o directivo en las áreas de Gerencia/Administración General, Administración de Recursos Humanos o Ventas o Mercadeo.

Es relevante destacar que, en el proceso de selección de la muestra para este estudio, se registró una tasa de rechazo del 14.58%. De los 48 hoteles que cumplían con los criterios de inclusión previamente establecidos, 7 de ellos decidieron no participar o nunca respondieron a la solicitud de participación.

### **Elaboración del Instrumento de Medición**

El cuestionario diseñado para este estudio se seleccionó como instrumento de medición debido a su utilidad en estudios transversales (Fowler, 2014), lo que permitió alcanzar los objetivos propuestos para la investigación. De acuerdo con Creswell y Creswell (2018), el diseño de encuestas es uno de los enfoques del paradigma cuantitativo que proporciona una descripción numérica de una población a través del estudio de una muestra representativa. El uso de este enfoque permitió identificar el propósito de la investigación mediante el cuestionario, justificar su elección como el método más apropiado para el estudio y determinar el alcance del instrumento, que se centró en un momento específico de recopilación de datos (Creswell, 2014). Para construir el instrumento de medición se siguieron algunas de las recomendaciones de Creswell y Creswell (2018), que se detallan a continuación.

### ***Determinación del Contenido del Instrumento***

El cuestionario diseñado para este estudio constó de tres secciones. En la primera sección, se presentó al encuestado el propósito de la investigación y se explicó la finalidad de la información recolectada, asegurando que sería utilizada únicamente para fines académicos. La segunda sección se enfocó en recopilar información sociodemográfica tanto del encuestado como del establecimiento, con el objetivo de caracterizar a la unidad muestral. Por último, la tercera

sección contenía preguntas exploratorias diseñadas para recopilar datos e información sobre la ambidestreza organizacional desde cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se formuló cada pregunta de tal manera que el encuestado pudiera seleccionar múltiples opciones de respuesta.

Tabla 6. *Caracterización del instrumento de investigación*

Variables	Dimensión	Indicadores	Número de preguntas	Escala de medición
Introducción				
Datos sociodemográficos	7	9	11	Nominal, ordinal, de razón e intervalo
Financiera	2	3	9	Nominal y de razón Preguntas con múltiples opciones de respuesta
Clientes	2	3	3	
Proceso Interno	2	4	6	
Aprendizaje y Crecimiento	2	3	6	
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>35</b>	

*Nota.* Elaboración propia.

En la Tabla 6 se presentan las 35 preguntas incluidas en la encuesta, las cuales se dividieron en dos bloques. El primer bloque constó de 11 preguntas dirigidas a recopilar información sociodemográfica tanto del encuestado como del establecimiento. El segundo bloque, enfocado en el tema de investigación, incluyó 24 preguntas relacionadas con las variables Financiera, Clientes, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento, las cuales se subdividieron en las dimensiones de Explotación y Exploración. La información obtenida de las preguntas sociodemográficas permitió caracterizar la unidad muestral y proporcionó una base para el análisis posterior de los datos.

**Introducción.** En esta sección del cuestionario se explicó el propósito de la investigación y se aclaró que la información recolectada sería utilizada únicamente para fines académicos, dado que resultó fundamental garantizar la confidencialidad y la veracidad de los datos obtenidos. Al hacer hincapié en la finalidad académica del estudio, se buscó generar confianza en

el encuestado y en el establecimiento, lo que a su vez contribuyó a la obtención de información precisa y valiosa para la investigación.

En el caso particular de esta investigación, donde se abordó el tema de la ambidestreza organizacional en los hoteles, resultó fundamental contar con la colaboración de los establecimientos hoteleros para obtener información relevante sobre las prácticas que llevan a cabo en términos de explotación y exploración. Por lo tanto, la claridad y transparencia en la presentación del propósito de la investigación y el uso de la información recolectada contribuyó a la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

**Datos Sociodemográficos.** Como se mencionó previamente, se procesaron 11 datos sociodemográficos en la encuesta, de los cuales cinco estaban relacionados con la persona que respondió la encuesta y seis con el establecimiento. Estos datos permitieron obtener un mejor conocimiento sobre la identidad de los encuestados y su relación con el establecimiento. En la siguiente tabla, se presentan las preguntas formuladas para la sección de datos sociodemográficos.

Tabla 7. Preguntas de la sección de datos sociodemográficos

Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuesta	Escala de medición
Personal	Edad	¿Cuál de los siguientes rangos incluye tu edad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 18 a 24 años</li> <li>▪ 25 a 34 años</li> <li>▪ 35 a 44 años</li> <li>▪ 45 a 54 años</li> <li>▪ Más de 54 años</li> </ul>	Ordinal
	Género	¿Cuál es tu género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Femenino</li> <li>▪ Masculino</li> <li>▪ Prefiero no decirlo</li> </ul>	Nominal
Académica	Formación profesional	¿Cuál de las siguientes categorías describe tu formación profesional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Economía</li> <li>▪ Administración de Empresas</li> <li>▪ Administración de Empresas Turísticas</li> <li>▪ Ingeniería Industrial</li> </ul>	Nominal

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercio Internacional</li> <li>▪ Negocios Internacionales</li> <li>▪ Mercadotecnia y Publicidad</li> <li>▪ Contabilidad y Finanzas</li> <li>▪ Gastronomía</li> <li>▪ Otra.</li> </ul>	
	Cargo	¿Qué cargo desempeñas actualmente en el hotel?	Pregunta abierta	Nominal
Laboral	Antigüedad	¿Cuál es tu antigüedad en el cargo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 año</li> <li>▪ 2 a 5 años</li> <li>▪ 6 a 10 años</li> <li>▪ 11 a 20 años</li> <li>▪ Más de 20 años</li> </ul>	Intervalo
Categoría	Clasificación	¿Es una empresa familiar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí</li> <li>▪ No</li> </ul>	Nominal
		¿Es un hotel boutique?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí</li> <li>▪ No</li> </ul>	Nominal
Asociatividad	Membresías	¿Es miembro de un gremio/asociación hotelera?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí</li> <li>▪ No</li> </ul>	Nominal
		¿Es miembro de cadena/grupo hotelero?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí</li> <li>▪ No</li> </ul>	Nominal
Infraestructura física	Habitaciones	¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?	Pregunta abierta	Razón
Financiera	Precio de habitaciones	¿Cuál es el precio promedio de las habitaciones?	Pregunta abierta	Intervalo

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Operacionalización de las Variables***

Según Hernández *et al.* (2018), la operacionalización de variables se basa en la definición tanto conceptual como operacional de estas. Para construir un instrumento de medición, es necesario seguir un proceso lógico que comienza con la variable para luego definir sus dimensiones o componentes, los indicadores, los ítems o reactivos y sus diferentes categorías. En este sentido, a continuación, se definen las variables Financiera, Clientes, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento, desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Además, también se definen las dimensiones de Explotación y Exploración como elementos fundamentales de la ambidestreza organizacional.

**Constructo: Financiera.** De acuerdo con Kaplan y Norton, (1992) esta se enfoca en la evaluación de los resultados económicos de la organización y en la identificación de las variables más importantes para la creación de valor y la maximización de los rendimientos de los accionistas. La perspectiva financiera se encamina a la medición y el seguimiento de indicadores financieros, tales como ingresos, costos, rentabilidad y flujo de caja, para evaluar si la estrategia implementada está contribuyendo a la mejora de los resultados económicos de la organización. Además, permite la identificación de los factores críticos de éxito en términos financieros y la definición de objetivos específicos y metas para su logro (Kaplan & Norton, 2016).

**Constructo: Clientes.** Este aspecto se orienta a la satisfacción de las necesidades de los clientes en términos de tiempo, calidad, rendimiento, servicio y costo. En este sentido, es importante identificar los factores que influyen en la satisfacción de los clientes y, por ende, en la lealtad y retención de estos. Para lograrlo, se debe realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las necesidades y expectativas de los clientes, así como segmentar el mercado para ofrecer productos y servicios que se adapten a cada grupo de clientes. Asimismo, es fundamental establecer métricas y objetivos claros relacionados con la satisfacción de los clientes para monitorear y mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecido (Kaplan & Norton, 2006; 1992).

**Constructo: Proceso Interno.** Ayuda a identificar los procesos clave en los cuales la organización debe enfocarse para cumplir con su propuesta de valor y satisfacer las expectativas de los accionistas en términos de generar excelentes rendimientos financieros (Kaplan & Norton, 1992; 1996b). En otras palabras, se trata de una visión interna de la organización que se enfoca en la identificación y mejora de los procesos esenciales para la entrega de productos y servicios de calidad en tiempo y forma, para la reducción de costos y mejora de la eficiencia operativa.

**Constructo: Aprendizaje y Crecimiento.** Se enfoca en la capacidad de la organización para innovar y mejorar, y en su capacidad para aprender y crecer. Esto implica el desarrollo de habilidades y conocimientos en los empleados, el fomento de la creatividad y la innovación en la organización, la implementación de sistemas de información eficaces y la mejora continua de los procesos. Además, se orienta a la identificación de la infraestructura necesaria para apoyar el crecimiento y la mejora a largo plazo de la organización, incluyendo el desarrollo de liderazgo y la cultura organizacional (Kaplan & Norton, 1992; 1996b).

Para la operacionalización de las dimensiones de Explotación y Exploración se ha elaborado la Tabla 8 para presentar las diferentes acepciones y palabras clave que ayudan a comprender el significado de cada una de ellas. De esta manera, se busca clarificar los conceptos para una mejor medición de estas dimensiones y su impacto en la ambidestreza organizacional.

Tabla 8. *Definición de las dimensiones de explotación y exploración*

Autor	Dimensión	
	Explotación	Exploración
March (1991)	Refinamiento, eficiencia y productividad	Experimentación, descubrimiento, toma de riesgo, innovación y flexibilidad
Tushman y O'Reilly (1996)	Innovaciones incrementales y eficiencia	Innovaciones discontinuas, experimentación e improvisación
O'Reilly y Tushman (2004)	Innovaciones incrementales	Innovaciones radicales
He y Wong (2004)	Eficiencia en costos e innovación incremental	Flexibilidad y desarrollo de nuevos bienes
Gibson y Birkinshaw (2004)	Alineación	Adaptabilidad
Atuahene-Gima (2005)	Innovaciones incrementales	Innovaciones/ideas radicales
Raisch y Birkinshaw (2008)	Eficiencia y alineación	Adaptación al cambio
Andriopoulos y Lewis (2009)	Innovaciones incrementales	Innovaciones radicales
Simsek (2009)	Refinamiento	Experimentación
O'Reilly y Tushman (2013)	Eficiencia, control y mejora incremental	Flexibilidad, autonomía y experimentación
Frederick (2015)	Innovación sostenida	Innovación disruptiva
Bedford <i>et al.</i> (2018)	Refinar y extender el conocimiento, las habilidades y los procesos existentes	Generar nuevo conocimiento, habilidades y procesos

*Nota.* Elaboración propia.

Tabla 9. *Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensión	Indicador	Definición operacional	Preguntas
Financiera	Explotación	Generación de ganancias	Capacidad de generar beneficios económicos por encima de los costos operativos (Kaplan & Norton, 1992).	1.1.1. ¿Los precios de los productos o servicios que ofrece el hotel han aumentado o disminuido? 1.1.2. ¿En qué porcentaje han aumentado o disminuido los costos operativos del hotel?
		Reducción de costos	Disminución de los gastos para producir o suministrar bienes o servicios, sin sacrificar la calidad o la satisfacción del cliente (Ittner, Larcker & Meyer, 2003).	1.1.3. ¿Los costos operativos del hotel han aumentado o disminuido? 1.1.4. ¿En qué porcentaje han aumentado o disminuido precios de los productos o servicios que ofrece el hotel? 1.1.5. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual se destinó para actualizar o mejorar los conocimientos actuales del personal?
	Exploración	Diversificación de fuentes de ingresos	Estrategia que busca aumentar los ingresos de la organización mediante la creación de nuevos productos o servicios, así como la expansión a nuevos mercados y la mejora de la participación en los mercados existentes (Kaplan & Norton, 1992).	1.2.1. ¿Se destina una parte de los recursos financieros a proyectos de innovación totalmente nuevos?
				1.2.2. ¿Se cuenta con personal dedicado exclusivamente a proyectos totalmente nuevos de innovación?
				1.2.3. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual se destinó para financiar proyectos totalmente nuevos de innovación durante el último año? 1.2.4. ¿En qué proyectos de innovación totalmente nuevos se invierte el porcentaje del presupuesto anual seleccionado anteriormente?
Clientes	Explotación	Mejora de la oferta actual de productos o servicios	Implementación de mejoras y ajustes en los productos o servicios existentes con el fin de aumentar su valor para el cliente y mejorar su satisfacción (Kaplan & Norton, 1992).	2.1.1. ¿Qué mejoras se han realizado a la oferta actual de productos o servicios del hotel?

	Identificación de las necesidades del cliente	Investigación y análisis para comprender las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes para ofrecer productos y servicios que satisfagan sus demandas (Kaplan & Norton, 1992).	2.1.2.	¿Qué técnicas o herramientas se utilizan para conocer a los clientes y sus necesidades?
Exploración	Captación de nuevos segmentos de mercados	Identificación y selección de nuevos grupos de clientes con necesidades o preferencias distintas a las del mercado actual (Amit & Zott, 2012).	2.2.1.	¿Qué estrategias o acciones utiliza para identificar y captar nuevos segmentos de mercado?
Proceso Interno	Explotación	Establecimiento de alianzas estratégicas	3.1.1.	¿Se han establecido acuerdos o alianzas estratégicas con otras empresas del sector y con los proveedores?
			3.1.2.	¿Con qué objetivos se han establecido acuerdos o alianzas estratégicas con otras empresas del sector y con los proveedores?
	Explotación	Prestación de un servicio de calidad	3.1.3.	¿Qué estrategias o acciones se implementan para garantizar la prestación de un servicio de calidad?
			Análisis del entorno	3.1.4.
	Exploración	Innovación en procesos, productos o servicios		Introducción de nuevos procesos, productos o servicios diferentes o significativamente mejorados en la organización o en el mercado en general (Damanpour, 1991; Schumpeter, 1934).
			3.2.2.	¿Qué estrategias utiliza para incentivar la búsqueda de nuevas e innovadoras ideas para mejorar los productos o servicios ofrecidos a los clientes?

Aprendizaje y Crecimiento	Explotación	Aprovechamientos de conocimientos o habilidades actuales del personal	Capacidad de aprovechar el conocimiento y las habilidades del personal existente y aplicarlos de manera efectiva para mejorar los procesos y productos/servicios de la empresa (Jerez-Gómez <i>et al.</i> , 2005).	4.1.1.	¿De qué manera se aprovechan los conocimientos y las habilidades actuales del personal del hotel?
		Capacitación del personal	Proporcionar a los empleados las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo de manera efectiva y eficiente (Noe, 2016).	4.1.2. 4.1.3. 4.1.4.	¿Se ha capacitado al personal del hotel? ¿Cuántas horas de capacitación ha recibido el personal durante el último año? ¿Qué temas de capacitaciones ha recibido el personal del hotel durante el último año?
	Exploración	Desarrollo de nuevos conocimientos o capacidades	Proceso mediante el cual una organización adquiere nuevas habilidades o conocimientos para mejorar su desempeño y competitividad (Nonaka & Takeuchi, 1995).	4.2.1. 4.2.2.	¿El personal ha adquirido nuevos conocimientos o habilidades en áreas en las que no tenía experiencia previa? ¿Qué estrategias emplea para motivar al personal a adquirir conocimientos o habilidades totalmente nuevas?

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Asignación del Nombre del Instrumento***

El cuestionario utilizado en esta investigación recibió el nombre de "Cuestionario para Analizar la Ambidestreza Organizacional en los Hoteles de la Ciudad de Puebla", el cual se codificó como CAAOH-CPUE.

### ***Estrategia de Aplicación del Instrumento***

Para la aplicación del cuestionario, se optó por el diseño en Google Forms debido a su facilidad de uso y posibilidad de envío por correo electrónico. Además, se implementó la estrategia de autoadministración individual del cuestionario, siguiendo las recomendaciones de Hernández *et al.* (2018), lo que permitió que los participantes tuvieran la oportunidad de responder sin la influencia de intermediarios o presiones externas. En este sentido, se consideró que el uso de una plataforma digital y la autoadministración del cuestionario promovería la sinceridad y confidencialidad de las respuestas.

### ***Validación de Contenido del Instrumento***

Para validar el contenido del instrumento se utilizó el Método Prospectivo de Delphi, una técnica de consenso entre opiniones de expertos en un tema de investigación. Para asegurar su efectividad, se siguieron los puntos propuestos por López-Gómez (2018), que incluyeron la selección y conformación del panel de expertos, envío del cuestionario por correo electrónico y análisis de las respuestas. A partir de lo anterior, se conformó un panel de expertos con antecedentes y experiencia en el sector turístico y hotelero, como se detalla en la Tabla 10. A través del análisis de las respuestas, se identificaron los puntos de acuerdo y desacuerdo con respecto al cuestionario.

Tabla 10. *Caracterización de los expertos que participaron en la consulta*

N.º	Máximo nivel de estudio	Área profesional o de experiencia	Experiencia en sector hotelero	Años de experiencia en el sector	Ubicación
1	Licenciatura	Hotelería y turismo	Sí	2 a 5 años	Santa Marta, Colombia
2	Maestría	Administración de Empresas	Sí	No especificado	Barranquilla, Colombia
3	Maestría	Mejora continua	No	No aplica	Puebla, México
4	Doctorado	Economía	No	No aplica	Puebla, México
5	Maestría	Hotelería y turismo	Si	6 a 10 años	Sincelejo, Colombia
6	Maestría	Finanzas	Si	2 a 5 años	Tlaxcala, México
7	Doctorado	Investigación	Sí	11 a 20 años	Málaga, España

*Nota.* Elaboración propia.

La retroalimentación proporcionada por los expertos fue fundamental para validar el contenido del instrumento y gracias a su opinión, se confirmó que el cuestionario estaba alineado con las variables objeto de estudio y, por lo tanto, medía efectivamente lo que se pretendía medir. Además, los expertos destacaron la importancia de revisar aspectos como la sintaxis, los términos empleados y la gramática, con el fin de mejorar la comprensión del cuestionario por parte de los futuros participantes.

Por consiguiente, se realizaron las modificaciones correspondientes y se hizo una revisión exhaustiva del cuestionario para garantizar que la redacción fuera clara y precisa. Todo esto permitió asegurar que el instrumento estuviera en consonancia con la teoría y fuera lo suficientemente confiable y válido para su uso en la prueba piloto y posteriormente en la recolección de datos de la muestra completa.

### ***Prueba Piloto***

Durante el mes de octubre de 2022, se llevó a cabo la encuesta piloto enviando un total de 20 cuestionarios a través de correo electrónico a personas relacionadas con el sector turístico y hotelero en Colombia, España y México. Como resultado, se recibieron 11 respuestas, lo que correspondió a una tasa de respuesta del 55%. La realización de esta prueba fue fundamental para garantizar la calidad de los datos obtenidos, asegurando la validez y fiabilidad del cuestionario antes de su aplicación a una muestra más amplia.

**Confiabilidad de los Resultados de la Encuesta Piloto.** Para determinar la fiabilidad del instrumento, se utilizó el método de consistencia interna que permite evaluar la congruencia entre las respuestas de los diferentes ítems del cuestionario (Navas *et al.*, 2012). En particular, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Oviedo y Campo-Arias (2005), se utiliza para evaluar el patrón de respuesta de una población y determinar la consistencia interna del instrumento.

Las respuestas se procesaron en SPSS® para facilitar el cálculo del Alfa de Cronbach y los resultados arrojaron que los constructos observables tenían un valor mayor o igual a 0.70 y un coeficiente general de 0.759 (Tabla 11). Según Nunnally y Bernstein (1978), un coeficiente de 0.70 es adecuado para investigaciones exploratorias, como el presente estudio. Además, autores como Shrestah (2021), Tuapanta *et al.* (2017) y Kline (2015) consideran que un coeficiente mayor o igual a 0.70 es aceptable para decidir si los ítems del instrumento son consistentes. En este sentido, los valores obtenidos indicaron una consistencia interna aceptable en la muestra piloto con respecto a las variables analizadas.

Tabla 11. *Indicador de fiabilidad Alfa de Cronbach de las variables*

Variable	Alfa de Cronbach
Global	0.759
Financiera	0.768
Clientes	0.752
Proceso Interno	0.764
Aprendizaje y Crecimiento	0.701

*Nota.* Elaboración propia.

**Validez del Constructo.** Para evaluar la validez del constructo, se compararon los valores de correlación entre los puntajes obtenidos para las variables con los valores de la diagonal creada con los indicadores Alfa de las mismas variables (Tabla 12). Los resultados obtenidos indican que los valores de correlación son menores que los valores de la diagonal, lo que sugiere que los ítems del cuestionario miden de manera adecuada el constructo que se pretende medir.

Tabla 12. *Matriz de Correlación y Coeficientes Alfa de Cronbach en diagonal*

	Financiera	Clientes	Proceso Interno	Aprendizaje y Crecimiento
Financiera	0.768			
Clientes	0.426	0.752		
Proceso Interno	0.595	0.692	0.764	
Aprendizaje y Crecimiento	0.249	0.238	0.537	0.701

*Nota.* Elaboración propia.

**Idoneidad de la Muestra.** Se evaluó mediante la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la cual verifica si la adecuación del muestreo es apropiada tanto para cada variable como para el modelo completo (Shrestha, 2021). Esta prueba también permite evaluar si las variables de estudio se corresponden psicométricamente (Kaiser & Rice, 1974). El valor obtenido en la prueba KMO fue de 0.784, lo que se considera como un valor medio según Shrestha (2021). Valores por encima de 0.6 se consideran aceptables para la mayoría de los estudios y, por lo tanto, se confirmó la idoneidad de los datos de la muestra para este estudio.

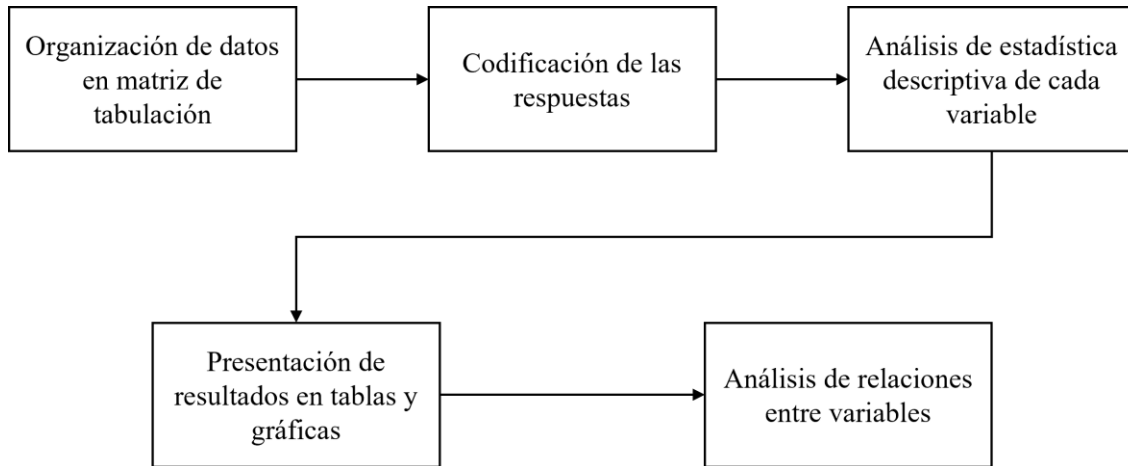
## **Procesamiento y Análisis de los Datos**

El procesamiento y análisis de los datos se realizó en varias etapas, primero se procedió a la organización de los datos recolectados en una matriz de tabulación en el software estadístico SPSS®. Cada columna de la matriz representó un indicador de la variable, mientras que cada fila representó un sujeto muestral. Las respuestas obtenidas fueron codificadas considerando las diferentes categorías de cada una de las variables.

Posteriormente, se aplicaron técnicas de análisis cuantitativo, dado que la investigación se fundamentó en la medición numérica de la ambidestreza organizacional en los hoteles de la Ciudad de Puebla. En este sentido, se realizó un análisis de estadística descriptiva a cada una de las variables con el fin de obtener información detallada sobre las principales características del conjunto de datos. Los resultados de este análisis se presentaron en tablas de frecuencia y gráficas para facilitar su comprensión. Además del análisis descriptivo, se efectuaron otros tipos de análisis con el propósito de relacionar las variables de estudio. Esto permitió establecer la existencia o no de relaciones significativas entre las variables y, en caso de existir, determinar el tipo y grado de relación.

Para efectos de la investigación, el procesamiento y análisis de los datos se llevó a cabo de manera rigurosa y sistemática, aplicando técnicas estadísticas y utilizando software especializado para garantizar la calidad y fiabilidad de los resultados obtenidos. La Figura 6 resume de manera visual los principales pasos del análisis de los datos.

Figura 6. *Pasos del Procesamiento y Análisis de los Datos*



*Nota.* Elaboración propia.

A lo largo de este capítulo se detalló el proceso seguido para llevar a cabo el estudio, desde la definición de las diferentes etapas que conformaron el proceso de investigación, hasta la definición del tipo de estudio, la elaboración del instrumento de medición, la selección de la muestra y el procesamiento y análisis de los datos. Esta metodología permitió obtener información precisa y confiable sobre la población objeto de estudio, lo que contribuyó a lograr los objetivos planteados. En el siguiente capítulo, se presentan los hallazgos más relevantes de la investigación, los cuales se discuten e interpretan a la luz del marco teórico y los objetivos de esta, con el fin de dar respuesta a las preguntas planteadas y contribuir al avance del conocimiento en el área de estudio.

## Capítulo IV. Análisis y Discusión de los Resultados

En este capítulo se presentan y discuten los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo realizado, el cual se divide en tres secciones para presentar de manera ordenada los hallazgos encontrados. En la primera sección, se caracterizan los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puebla, describiendo los aspectos más relevantes de los encuestados y de los establecimientos. En la segunda sección, se analizan las actividades de explotación y exploración, que son factores clave en la ambidestreza organizacional. Por último, en la tercera sección, se propone el Cuadro de Mando Ambidiestro y se introduce el enfoque de ambidestreza integrada, contrastando las hipótesis que sustentan ambos conceptos.

### Caracterización de los Hoteles de Cuatro Estrella de la Ciudad de Puebla

La caracterización se refiere a una técnica descriptiva que se utiliza para recopilar datos cuantitativos y cualitativos con el fin de comprender las características, estructura y dinámica de un objeto de estudio (Sánchez, 2010). Según Gallo *et al.* (2014), al identificar y organizar los datos obtenidos de una población o muestra, se puede describir de manera estructurada para su posterior análisis y la extracción de conclusiones (sistematización crítica). En otras palabras, la caracterización permite identificar los datos relevantes que se relacionan con los atributos de un objeto en un momento específico (Alcaldía de Medellín, 2019). A continuación, se presenta la caracterización de los gerentes, administradores o encargados de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.

Según Pérez *et al.* (2021), en los últimos años se han logrado importantes avances en la incorporación de las mujeres en el mercado laboral, sin embargo, aún persisten desigualdades debido a la división del trabajo por género, lo que limita la capacidad de las mujeres para desempeñar roles de mayor responsabilidad. De acuerdo con la Organización Mundial de

Turismo (OMT, 2021), el sector turístico emplea a un 54% de mujeres a nivel mundial, mientras que, en México, la cifra asciende al 57.9% según el Observatorio Laboral (OLA, 2022).

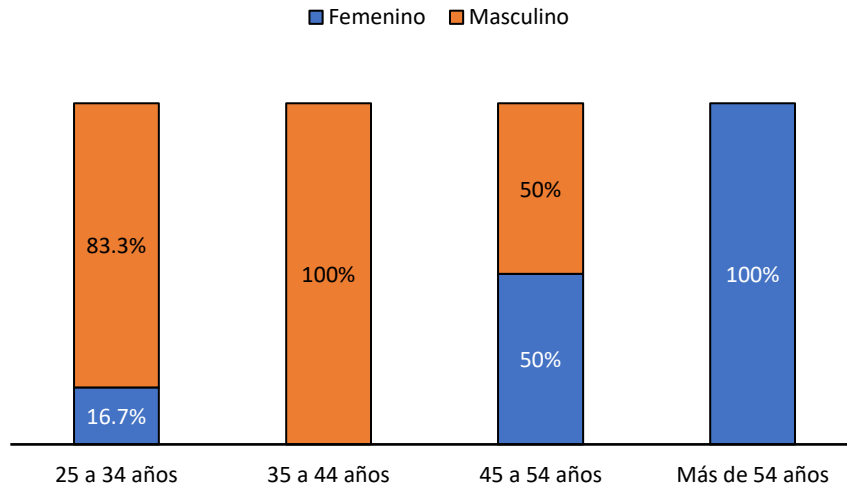
En cuanto a la industria de hoteles y alojamiento, a pesar de que su fuerza laboral está compuesta mayormente por mujeres (70%), estas tienen una menor representación en los puestos administrativos (menos del 40%), directivos (menos del 20%) y en los consejos de administración (menos del 8%) (OMT, 2021). En este estudio se encontró que el 72.7% de los cargos directivos en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla están ocupados por hombres, mientras que el 27.3% son ocupados por mujeres.

A diferencia de otras actividades económicas como la transformación (18,1%) y el comercio (17,4%), el sector turístico en México se caracteriza por estar compuesto principalmente por jóvenes de entre 16 y 24 años, representando el 21,3% de la fuerza laboral, según datos de OLA (2022). Los resultados de este estudio indicaron que el 54.5% de los encuestados tienen edades entre 25 y 34 años, mientras que el 36.4% tienen edades entre 35 y 54 años. Esto refleja una fuerza laboral joven, en donde los hombres tienen una mayor presencia (Figura 7).

Un dato fundamental del estudio de Díaz-Sarmiento *et al.* (2017) revela que la generación Y (millennials), compuesta por individuos entre 25 y 34 años, representa un grupo predominante en el mercado laboral actual, alcanzando el 54.5% de los encuestados en este rango de edad. Esta generación, nacida entre 1982 y 2004, actualmente tiene entre 18 y 40 años. Por su parte, el grupo con edades entre 35 y 54 años (36.4%) es una mezcla de las generaciones X y Y. La generación X, nacida entre 1965 y 1981, tiene actualmente una edad que va desde los 41 hasta los 57 años. Si bien el objetivo de este estudio no es profundizar en las diferencias generacionales, es importante destacar su importancia estratégica para comprender las

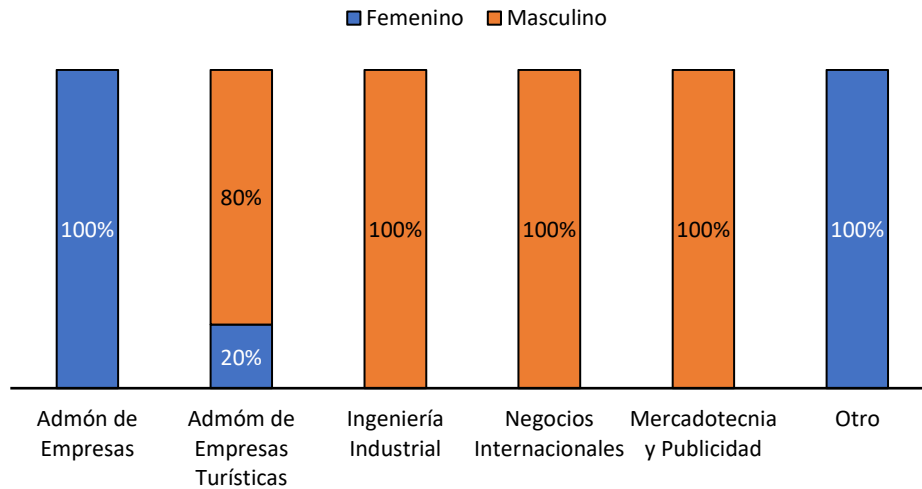
motivaciones y aspiraciones laborales del personal que conforma la fuerza de trabajo de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.

Figura 7. Estructura de la edad con relación al género



Es importante mencionar que la formación profesional es un aspecto relevante en el mercado laboral, y en el sector turístico no es la excepción. En este estudio se encontró que el 60% de los encuestados tienen una formación afín al sector turístico, siendo Administración de Empresas Turísticas la carrera más común. Además, la Figura 8 destaca que existe una diferencia significativa en cuanto al género y la formación profesional, donde se observa una mayor presencia de hombres en la carrera de Administración de Empresas Turísticas y de mujeres en la carrera de Turismo. Esto puede deberse a factores culturales y sociales que influyen en la elección de una carrera y es importante considerarlo en la promoción de la igualdad de oportunidades en el sector turístico.

Figura 8. Estructura de la formación profesional con relación al género



*Nota.* Admón., corresponde al diminutivo de administración.

Con relación a los cargos que ocupan las personas encuestadas, estos se centran en las áreas de Gerencia General, Administración de Recursos Humanos o Ventas o Mercadeo. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 57.1% de los encuestados tienen con una antigüedad en el cargo de entre 2 y 5 años. Respecto a la edad, se pudo evidenciar que el 50% de las personas que llevan entre 2 y 5 años en su cargo y el 100% de aquellas con una antigüedad de 6 a 10 años tienen edades que oscilan entre los 25 y 34 años. Por su parte, aquellas personas con una antigüedad de 11 a 20 años se dividen equitativamente entre los grupos de edades de 25 a 34 años y 35 a 44 años (Figura 9).

Con el propósito de identificar posibles relaciones entre las variables descritas anteriormente, se realizó un análisis de correlación utilizando el coeficiente de Pearson. Sin embargo, los resultados obtenidos no mostraron una relación estadísticamente significativa (Tabla 13). A pesar de esto, la información recopilada permitió identificar ciertas características del perfil de los directivos de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla. En particular, se puede observar que predominan los hombres (72.7%) con una edad entre 25 y 34

años (54.4%), que cuentan con formación en Administración de Empresas Turísticas o Turismo (60%), y que tienen una antigüedad en el cargo de 2 a 5 años en su mayoría (57.1%).

Figura 9. Estructura de la antigüedad en el cargo con relación a la edad

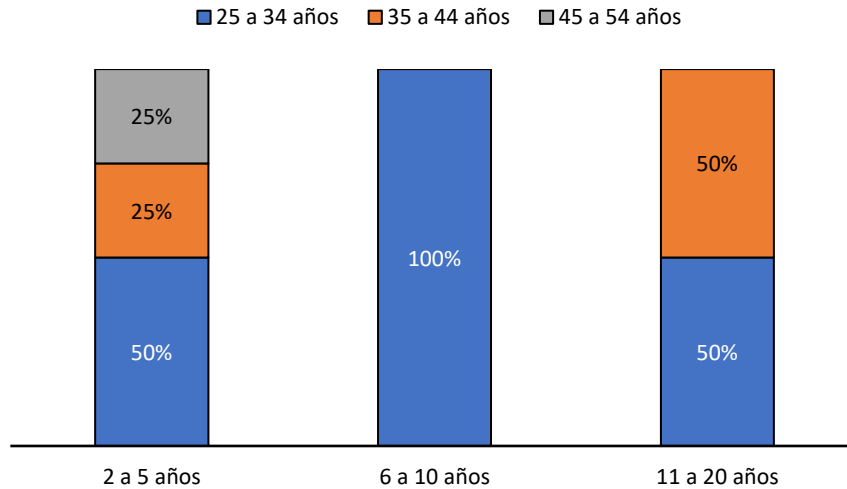


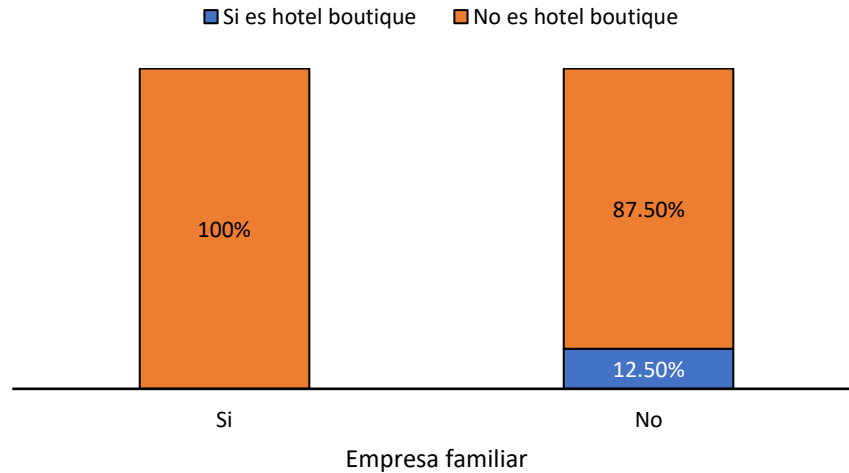
Tabla 13. Correlación de las variables de caracterización de los encuestados

	Género	Edad	Formación	Antigüedad
Género	1			
Edad	-0.425	1		
Formación	0.122	0.006	1	
Antigüedad	0.342	0.721	0.310	1

*Nota.* Elaboración propia.

Con relación a los hoteles analizados, se encontró que el 72.7% no son negocios familiares y el 90.9% no se clasifica como hoteles boutique. Según Muñoz (2020), en los establecimientos que no son negocios familiares la gestión y el poder de decisión no recae sobre una familia. Además, dado que la gran mayoría no son hoteles boutique, su propuesta de valor no se basa en la personalización basada en los gustos de los clientes (Olivella, 2015). Solo el 12.5% de los hoteles que no son negocios familiares están categorizados como hoteles boutique (Figura 10).

Figura 10. Composición de los hoteles con relación a las variables de hotel familiar y hotel boutique



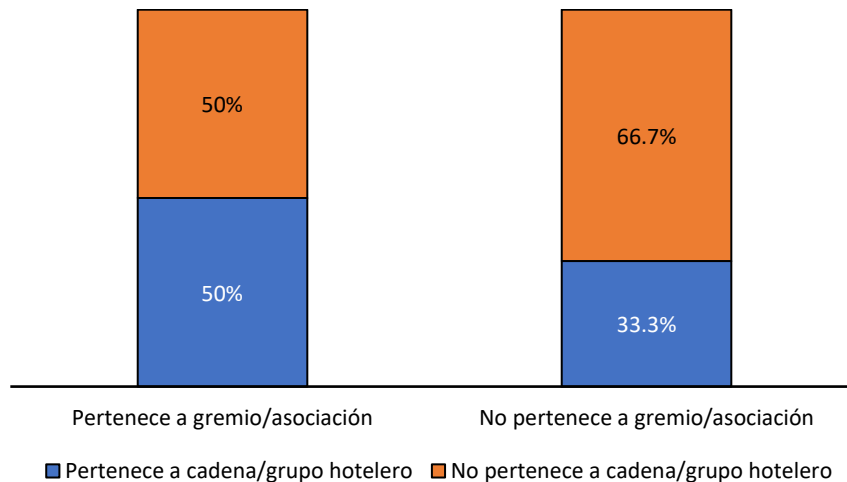
Conforme a Beltrán *et al.* (2019), todas las empresas, independientemente del sector, conforman asociaciones o gremios siempre y cuando perciban un beneficio conjunto. A través de estas agrupaciones es posible compartir valores, recursos y habilidades con el propósito de ser más competitivos. En este sentido, los resultados revelan que el 72.7% de los hoteles analizados pertenecen a una agrupación o asociación gremial en donde tienen la posibilidad de disminuir costos, desarrollar nuevos productos o servicios, entre otros.

Según Madrid *et al.* (2020), una cadena hotelera es una estructura organizativa que permite a los hoteles ofrecer sus servicios bajo la misma marca. En México, estas cadenas representan el 8.1% de la oferta hotelera, y se ha pasado de 59 cadenas en 1994 a 120 en 2019. Sin embargo, en el presente estudio se encontró que el 54.5% de los hoteles analizados no pertenecen a ninguna cadena o grupo hotelero.

Al cruzar las variables de pertenencia a gremios y cadenas hoteleras, se encontró que el 66.7% de los hoteles que no pertenecen a ningún gremio o asociación también carecen de una

membresía en cadenas o grupos hoteleros. Por otro lado, el 50% de los hoteles que sí pertenecen a un gremio o asociación también forman parte de una cadena o grupo hotelero (Figura 11).

Figura 11. *Composición de los hoteles con relación a su pertenencia a un gremio y a una cadena hotelera*



### **Análisis de la Ambidestreza Organizacional en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Ciudad de Puebla**

En el Capítulo II se abordaron las diferentes conceptualizaciones y enfoques de la ambidestreza organizacional, así como las diversas formas de implementarla en la organización. Sin embargo, es importante destacar que esta capacidad implica la habilidad para explorar nuevos mercados y explotar los actuales de manera simultánea (Venkatraman *et al.*, 2007). En otras palabras, las organizaciones ambidiestras se caracterizan por explotar bienes que conducen a innovaciones incrementales y por explorar nuevas oportunidades que promuevan innovaciones disruptivas (Andriopoulos & Lewis, 2009). De acuerdo con lo anterior, el presente análisis está basado en las variables presentadas en la Tabla 14. Se debe tener en cuenta que, aunque se analizan de manera aislada, guardan relación entre sí y se asociarán posteriormente mediante la

propuesta del "Cuadro de Mando Ambidiestro". El propósito de esta sección es evaluar la ambidestreza organizacional en relación con procesos, métodos, recursos y materiales.

Tabla 14. *Variables analizadas para las actividades de explotación y exploración*

<b>Explotación</b>	<b>Exploración</b>
Maximizar el beneficio (generación de ingresos)	Diversificar las fuentes de ingresos
Reducir costos	Atender nuevos segmentos de mercados
Adaptar o mejorar la oferta actual de productos/servicios	Innovar en procesos, productos o servicios
Identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes	Desarrollo de nuevos productos
Establecer alianzas estratégicas	Desarrollar nuevas capacidades (capacitación del personal)
Ofrecer un servicio de calidad	
Analizar el entorno	
Habilidades actuales del personal	

*Nota.* Elaboración propia.

### ***Análisis de las Actividades de Explotación***

Las actividades de explotación, según la teoría de la ambidestreza organizacional, están enfocadas en mejorar la eficiencia y la ejecución de los procesos existentes, así como en aprovechar los recursos y capacidades actuales de la organización para generar innovaciones incrementales (Venkatraman *et al.*, 2007; March, 1991). Estas actividades están destinadas a mejorar la operación de la empresa y aumentar los ingresos. En este estudio, se encontró que la generación de ingresos en los hoteles analizados tuvo un comportamiento al alza.

En la Figura 12 se observa que el 88,9% de los hoteles aumentaron los precios de sus productos y servicios. También se indagó acerca del precio medio de las habitaciones (Figura 13), encontrando que en el 54,5% de los establecimientos el precio por noche oscila entre 998 y 1.345 pesos mexicanos (MXN), seguido por el 36,4% con un precio entre 650 y 997 MXN. Con

respecto a los hoteles que experimentaron un aumento en sus precios, el 50% tiene un precio promedio entre 998 y 1.345 MXN, mientras que el 37,5% tiene precios entre 650 y 997 MXN.

Figura 12. *Comportamiento de los precios de los producto y servicio del hotel*

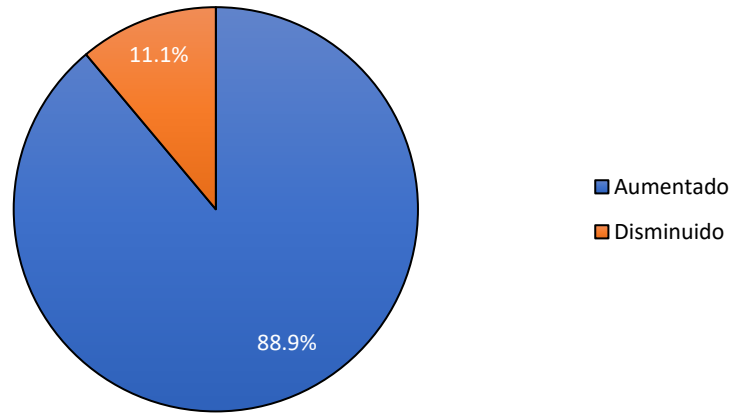
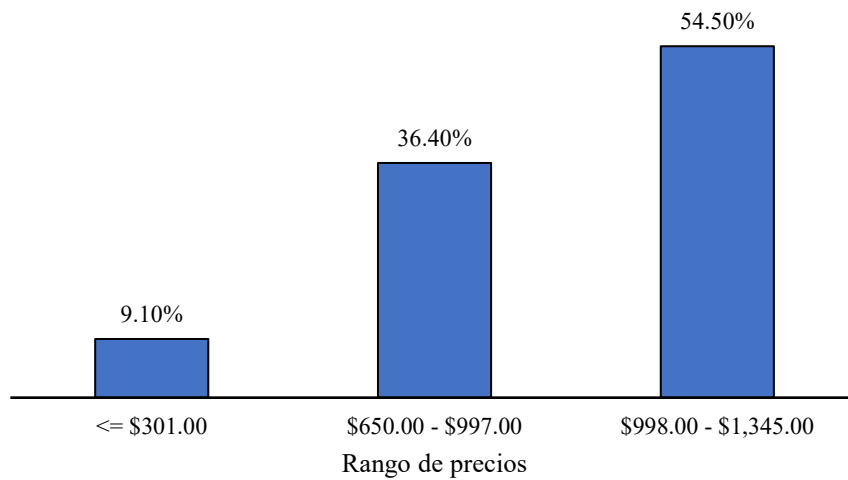


Figura 13. *Precio medio de la noche en los hoteles analizados*



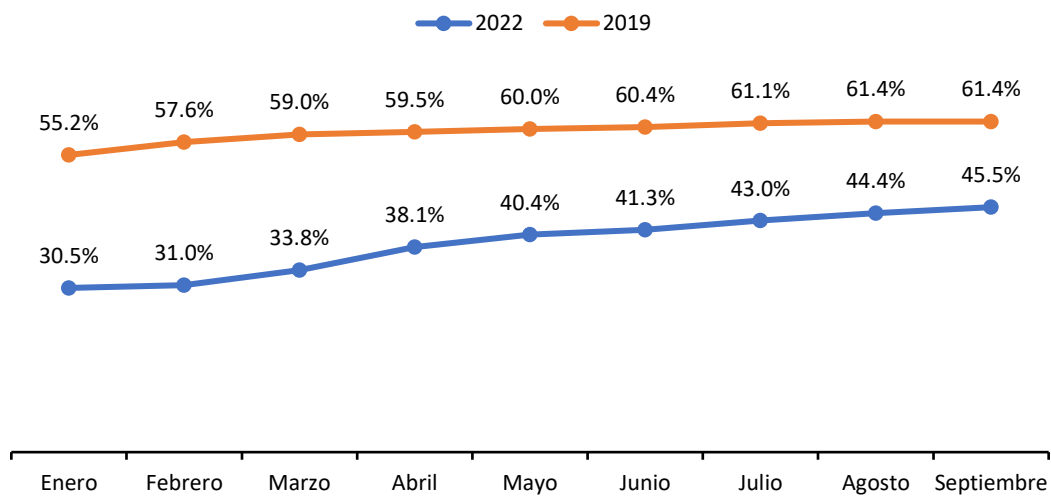
*Nota.* Precios en pesos mexicanos.

Es importante tener en cuenta que los ingresos de los hoteles pueden fluctuar debido a factores externos como la temporada vacacional y la tasa de ocupación, así como por otros factores que no están directamente relacionados con la industria hotelera. No obstante, a partir de los datos obtenidos, se puede afirmar que en promedio los hoteles tienen un ingreso mensual de

\$93,884.00 MXN, calculado con base al precio medio de las habitaciones y el número de habitaciones informado por los establecimientos.

En la Figura 14 se puede observar que la tasa de ocupación hotelera en la Ciudad de Puebla para septiembre de 2022 alcanzó un promedio del 41%, mientras que en el mismo periodo en 2019 la tasa de ocupación promedio fue del 57%. Esto indica una reducción significativa en la tasa de ocupación como resultado de la pandemia del SARS-CoV-2. Sin embargo, es importante destacar que en septiembre de 2021 la tasa de ocupación promedio fue del 30%, lo que sugiere una mejora en la situación en el sector hotelero a medida que se relajaron las restricciones y se implementaron protocolos de seguridad sanitaria.

Figura 14. *Ocupación hotelera de la Ciudad de Puebla para 2022 y 2019*

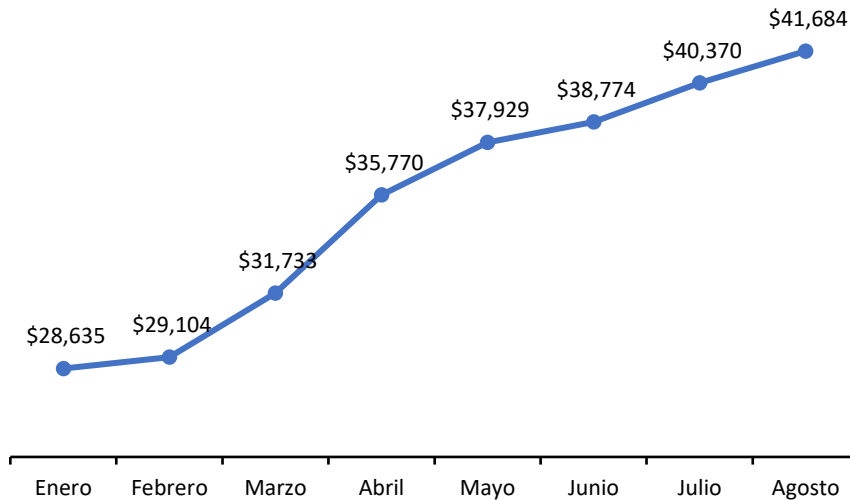


*Nota.* Elaborado con base en los Reportes de Ocupación de Hotelera de DataTur.

Es importante mencionar que la tasa de ocupación hotelera puede verse afectada por diferentes factores, como la estacionalidad, los eventos y ferias en la ciudad, la competencia con otros destinos turísticos, entre otros. Por lo tanto, aunque la pandemia tuvo un impacto significativo en el sector hotelero, es importante considerar otros factores en el análisis de la tasa de ocupación y la recuperación del sector.

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral y la definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI), se consideraron los resultados obtenidos en cuanto al número promedio de habitaciones y el precio medio de estas, así como el porcentaje de ocupación hotelera obtenido de DataTur. De esta manera, se pudo estimar el flujo de ingresos generado por los hoteles analizados, tal como se muestra en la Figura 15. Con base en estos datos, es factible determinar la cantidad de dinero invertida por estos establecimientos en aspectos relevantes como la capacitación de su personal, entre otros.

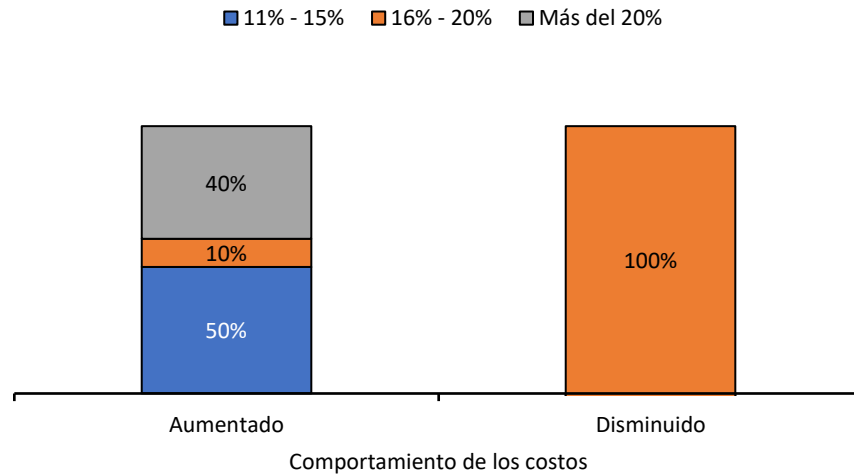
Figura 15. *Ingresos medios proyectados de los hoteles*



*Nota.* Cifras en pesos mexicanos.

El aumento en el flujo de ingresos de una organización puede tener como consecuencia un incremento en los costos operativos, ya sea en menor o mayor medida. En este sentido, los resultados obtenidos reflejan que el 90.9% de los hoteles analizados experimentaron un aumento en sus costos, siendo que el 50% percibió un incremento entre un 11% y un 15%, mientras que el 40% experimentó un aumento superior al 20% (Figura 16). Por otro lado, los que experimentaron una disminución en los costos, observaron una reducción entre el 16% y el 20%, en un 100% de los casos.

Figura 16. *Comportamiento de los costos*



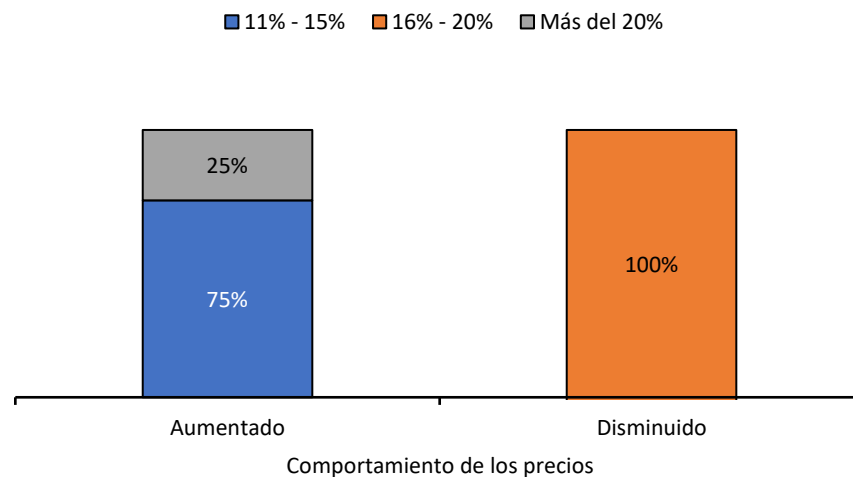
La pandemia del virus SARS-CoV-2 y las medidas implementadas para contenerlo obligaron a los hoteles a repensar su forma de operar y ofrecer sus productos y servicios. Como resultado, se incurrieron en costos necesarios para adaptar las operaciones, adquirir nuevas tecnologías y capacitar al personal. Esto explica por qué el 90.9% de los establecimientos experimentaron un aumento en sus costos operativos, ya que era necesario invertir en estas áreas para mantenerse a flote en un entorno cambiante.

Las organizaciones pueden implementar diversas estrategias para aumentar sus ingresos, como incrementar los precios de venta de sus productos y servicios. Sin embargo, es importante destacar que este aumento no siempre se traduce en una mayor utilidad económica. Los resultados obtenidos en el estudio muestran que el 88.9% de los hoteles analizados incrementaron sus precios de venta.

En particular, se encontró que el 66.7% de los establecimientos aumentó sus precios entre un 5% y un 10%, mientras que el 22.2% los incrementó entre un 16% y un 20%. La Figura 17 ilustra el comportamiento de los precios de venta de los hoteles analizados, evidenciando que el 75% de los establecimientos que aumentaron sus precios lo hicieron entre un 11% y un 15%,

mientras que el 25% restante los incrementó más del 20%. En contraste, los hoteles que disminuyeron sus precios de venta los redujeron entre un 16% y un 20%, según se observó en el total de los casos analizados.

Figura 17. *Comportamiento de los precios*

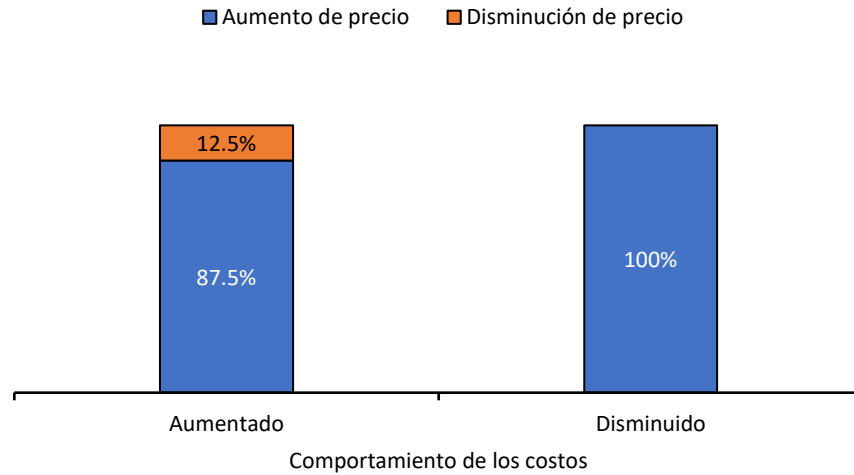


Para relacionar el comportamiento de los costos y precios de los hoteles, se elaboró la Figura 18. En ella se observa que el 87.5% de los establecimientos que experimentaron un aumento en sus costos operativos, incrementaron sus precios de venta. En contraste, el 12.5% que también percibió un aumento en sus costos, no aumentó sus precios. Por otro lado, el 100% de los establecimientos que experimentaron una disminución en sus costos, incrementaron sus precios de venta. Esta información sugiere que el incremento en los precios de venta podría ser una estrategia para compensar el aumento de los costos operativos.

La mejora continua de los productos y servicios es una actividad esencial para las organizaciones, ya que contribuye al aumento de sus ingresos. Según expertos en ambidestreza organizacional, como Bedford *et al.* (2019), Frederick (2015) y O'Reilly y Tushman (2004), estas mejoras se consideran innovaciones incrementales. Es decir, son pequeñas mejoras a las

operaciones y productos existentes que buscan operar de manera más eficiente y entregar un mayor valor a los clientes actuales.

Figura 18. *Estructura de los costos con relación al precio de venta*

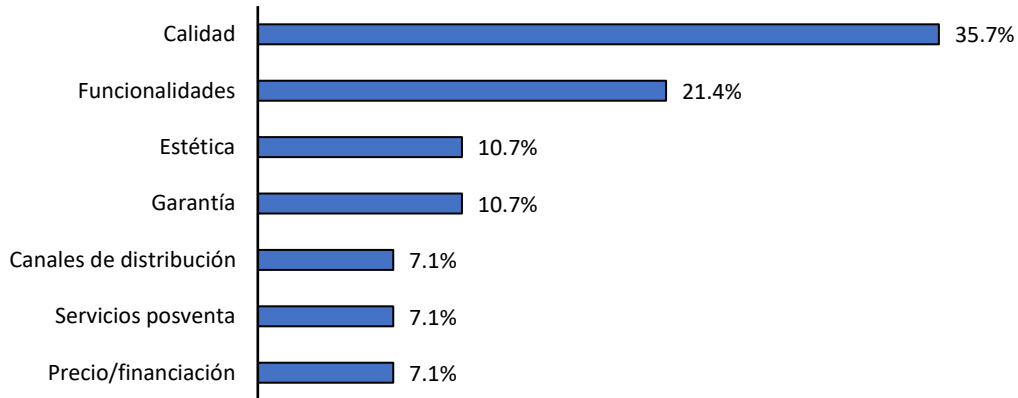


O'Reilly y Tushman (2004) también hacen referencia a las "innovaciones arquitectónicas", que buscan introducir nuevos avances tecnológicos o procesos para modificar algún componente del negocio. Por su parte, Frederick (2015) considera que las mejoras orientadas a proporcionar un mayor valor se denominan "innovaciones sostenidas" y son fundamentales para garantizar el éxito a largo plazo de las unidades de negocio existentes.

Según los resultados obtenidos, el 45.5% de los hoteles llevaron a cabo dos mejoras a su oferta de productos y servicios, mientras que el 27.3% realizaron hasta tres mejoras. La Figura 19 muestra que el 35.7% de estas mejoras se enfocaron en la calidad, mientras que el 21.4% en las funcionalidades del producto o servicio. Aunque este estudio no se adentró en las mejoras implementadas por los hoteles, se puede inferir que la calidad no se limita a ofrecer un servicio lujoso. Más bien, está ligada a la satisfacción de los clientes con los aspectos tangibles del establecimiento, el personal de apoyo y la organización del servicio. Por otro lado, las funcionalidades están asociadas con los atributos de la experiencia hotelera, lo que implica

considerar el entorno físico, el personal de contacto, la interacción con los clientes y el propio servicio (Angamarca *et al.*, 2019).

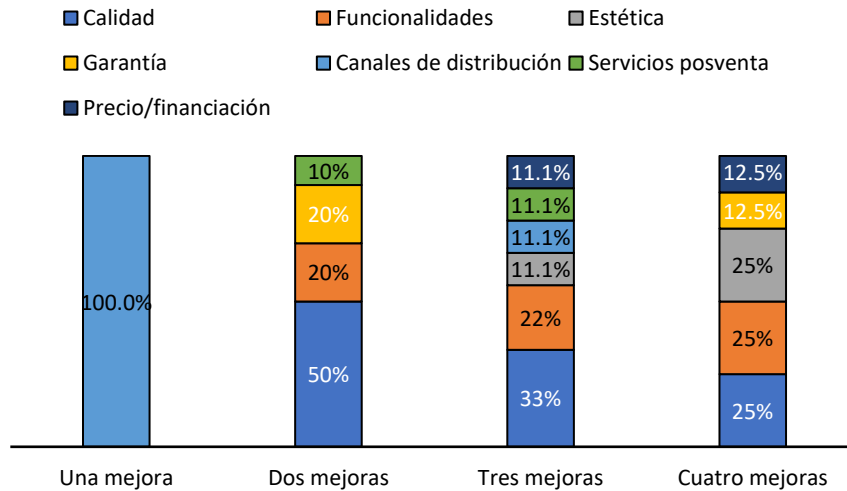
Figura 19. *Tipo de mejoras realizadas a la oferta actual de productos y servicios*



Para profundizar en las mejoras realizadas, la Figura 20 se observa que el 100% de los hoteles que llevaron a cabo al menos una mejora la enfocaron en los canales de distribución, lo que se refiere a la forma en que se transmiten o comunican los productos y servicios a los clientes (Keeley *et al.*, 2013). En cuanto a los hoteles que realizaron dos o más mejoras, se observó que el 45.5% de ellos se enfocaron en la calidad, funcionalidades, garantía y servicios posventa. Asimismo, el 27.3% y el 18.2% de los que realizaron tres y cuatro mejoras, respectivamente, enfocaron sus esfuerzos principalmente en mejorar la calidad y las funcionalidades de sus productos y servicios.

Por otro lado, se examinó el impacto de las mejoras implementadas en los costos y precios de los hoteles y se encontró que el 80% de los que realizaron dos mejoras y el 100% de los que realizaron tres, experimentaron un aumento en sus costos operativos. Es importante señalar que las innovaciones incrementales o pequeñas mejoras a las operaciones y bienes existentes, que tienen como objetivo mejorar la eficiencia, suelen incrementar los costos (O'Reilly & Tushman, 2004).

Figura 20. Estructura del número mejoras realizadas con relación a su tipología

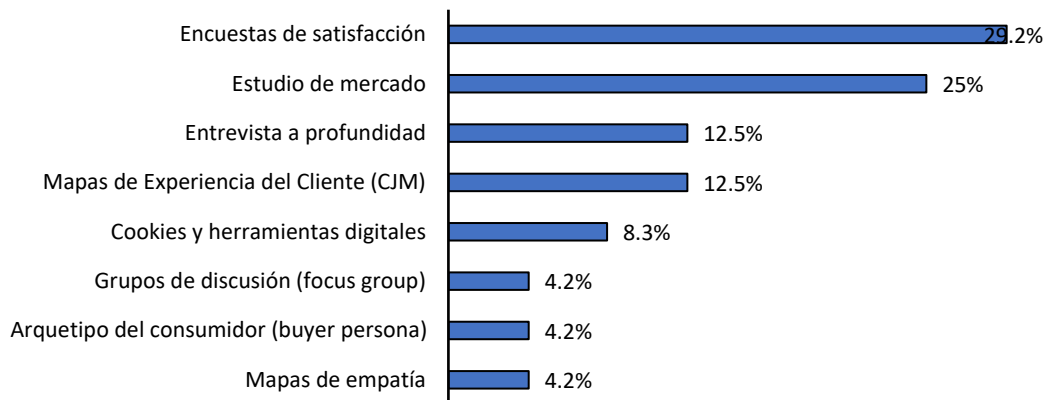


También, se identificó que el 75% y el 100% de los hoteles que realizaron dos y tres mejoras, respectivamente, aumentaron sus precios de venta como una estrategia para incrementar los ingresos y compensar el aumento de los costos. Para llevar a cabo estas mejoras, los hoteles necesitan identificar las necesidades de sus clientes y analizar a la competencia, por lo que se encontró que el 36.4% de estos utiliza dos técnicas para conocer a sus clientes y sus necesidades, mientras que el 27.3% utiliza una o tres técnicas respectivamente. Es decir, los esfuerzos por mejorar la oferta actual de productos y servicios en los hoteles tienen un impacto significativo en sus costos y precios, lo que obliga a los hoteles a tomar decisiones estratégicas para mantener la rentabilidad y competitividad.

Es importante destacar que, si bien las organizaciones pueden elegir el número de técnicas que utilizan para conocer a sus clientes, es recomendable utilizar una combinación de métodos para obtener una visión más completa. En cuanto a las técnicas empleadas, los resultados muestran que las técnicas tradicionales como la encuesta de satisfacción (29.2%) y el estudio de mercado (25%) siguen siendo las más relevantes para comprender a los clientes y sus necesidades (Figura 21). Sin embargo, es sorprendente que solo el 8.3% de las organizaciones

utilicen cookies y/o herramientas digitales, siendo este un porcentaje bastante bajo en la actualidad, en donde las herramientas tecnológicas son fundamentales para la comprensión de los clientes y sus comportamientos.

Figura 21. *Técnicas empleadas para conocer a los clientes y sus necesidades*

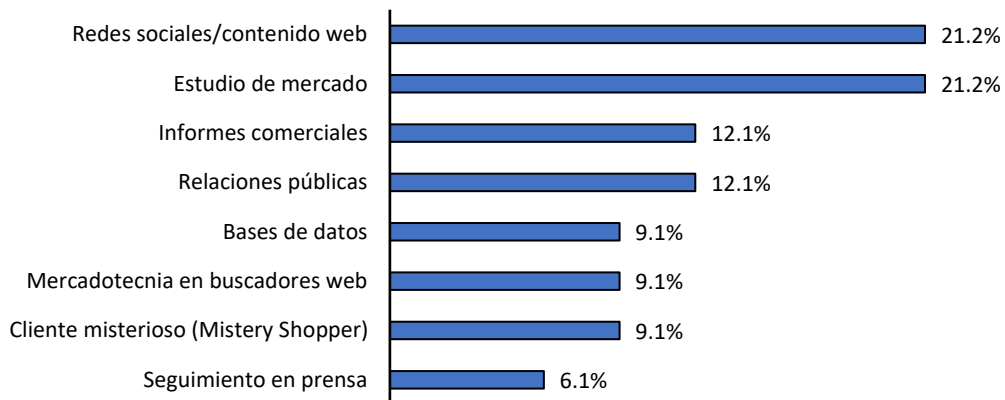


Es beneficioso que los hoteles desarrollen una estrategia de transformación digital que incorpore tecnologías orientadas no solo para conocer a fondo a sus clientes, sino también para mejorar la toma de decisiones y optimizar sus operaciones. Por ejemplo, Infante-Moro *et al.* (2020) destacan que la implementación de nuevas tecnologías en los hoteles, como el Internet de las Cosas, pueden ayudar a recopilar datos, proteger los sistemas de información, desplegar sensores, entre otros aspectos, lo cual contribuye a una adecuada gestión empresarial y estratégica.

Con relación con las técnicas utilizadas para analizar a la competencia, se encontró que el 36.4% de los hoteles emplea tres métodos para conocer los productos, servicios o estrategias de sus competidores. Un 27.3% y un 18.2% utilizan cuatro y una técnica, respectivamente. Por último, el 9.1% de los establecimientos emplea dos o cinco técnicas para lograr el mismo fin. La Figura 22 presenta las técnicas empleadas por los hoteles para conocer a su competencia. Las redes sociales y el contenido en línea representan una de las fuentes de información más

utilizadas para analizar los productos, servicios o estrategias de sus homólogos, con un 21,2%. Del mismo modo, el estudio de mercado también tiene una participación del 21,2%. Por otro lado, los informes comerciales y las relaciones públicas representan el 12,1% cada uno.

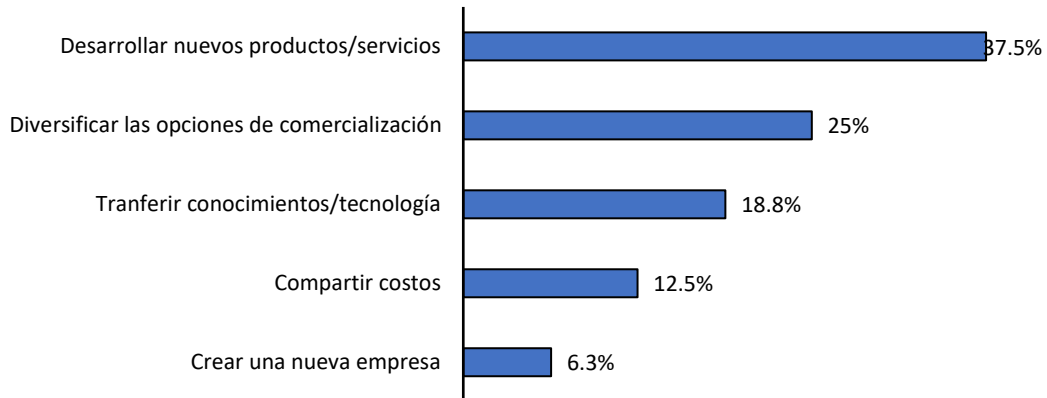
Figura 22. *Técnicas para conocer los productos, servicios o estrategias de la competencia*



Según Díaz (2018), las alianzas estratégicas son herramientas esenciales para desarrollar una ventaja competitiva, ya que permiten acceder a nuevos recursos. Castellanos *et al.* (2020) afirman que las organizaciones tienen un gran interés en establecer alianzas estratégicas debido a su capacidad para fortalecer la infraestructura, el conocimiento, la tecnología y las actividades de investigación y desarrollo, lo que permite reducir costos, aumentar los ingresos y mejorar la oferta actual.

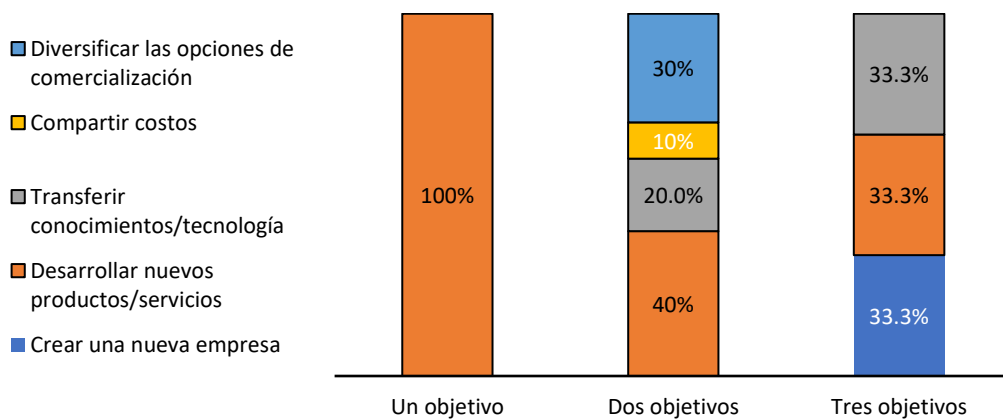
En línea con lo anterior, los resultados obtenidos indican que el 72.7% de los hoteles han establecido algún tipo de alianza estratégica con otras organizaciones del sector, y el 42.9% de ellas tenían al menos un objetivo específico. En la Figura 23 se ilustran los objetivos de las alianzas establecidas, donde se puede observar que el 37.5% se enfocó en el desarrollo de nuevos productos o servicios, el 25% en la diversificación de opciones de comercialización y el 18.8% en la transferencia de conocimiento y/o tecnología.

Figura 23. *Objetivos de las alianzas estrategias celebradas con otras empresas del sector*



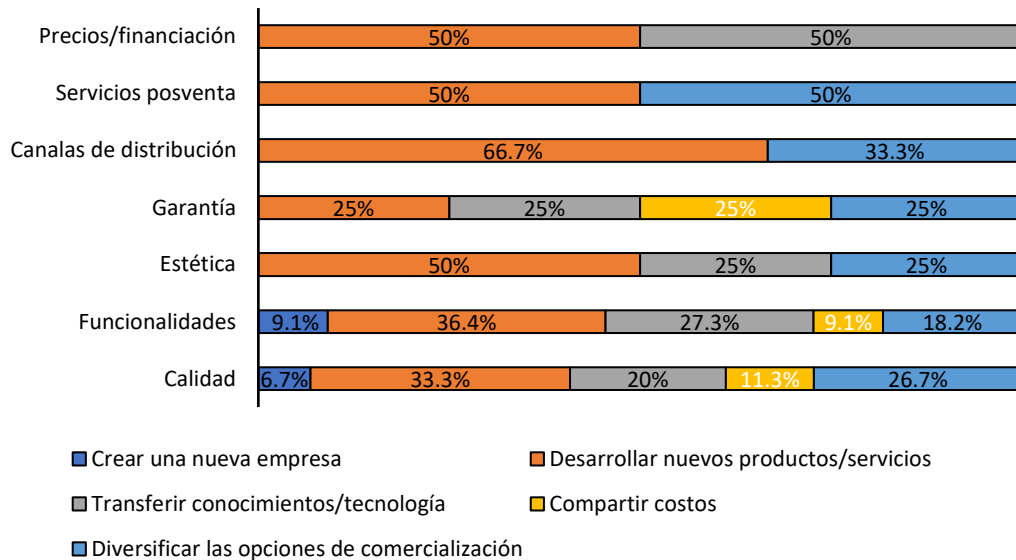
Para establecer la relación entre la cantidad y tipo de objetivos que tuvieron las alianzas estratégicas y las mejoras en la oferta actual de productos o servicios, en la Figura 24 se denota que el 100% de los hoteles cuyas alianzas se establecieron con un solo objetivo y el 40% de los que tenían dos objetivos, enfocaron su alianza en el desarrollo de nuevos productos o servicios. Además, el 30% de los establecimientos que establecieron una alianza con dos objetivos, también lo hicieron para diversificar las opciones de comercialización. Los hoteles que celebraron una alianza con tres objetivos los enfocaron a la creación de una nueva empresa, el desarrollo de nuevos productos o servicios y la transferencia de conocimiento y/o tecnología.

Figura 24. *Estructura del número de alianzas con relación al tipo de objetivos*



En cuanto a la asociación entre los objetivos de las alianzas y las mejoras realizadas en la oferta actual de productos o servicios, se encontró que el 66.7% de los hoteles que mejoraron sus canales de distribución establecieron una alianza que tenía como objetivo el desarrollo de nuevos productos o servicios. Asimismo, el 50% de los establecimientos que mejoraron tanto el precio o financiación como los servicios posventa, también celebraron una alianza para desarrollar nuevos productos o servicios. La Figura 25 representa esta asociación de manera visual.

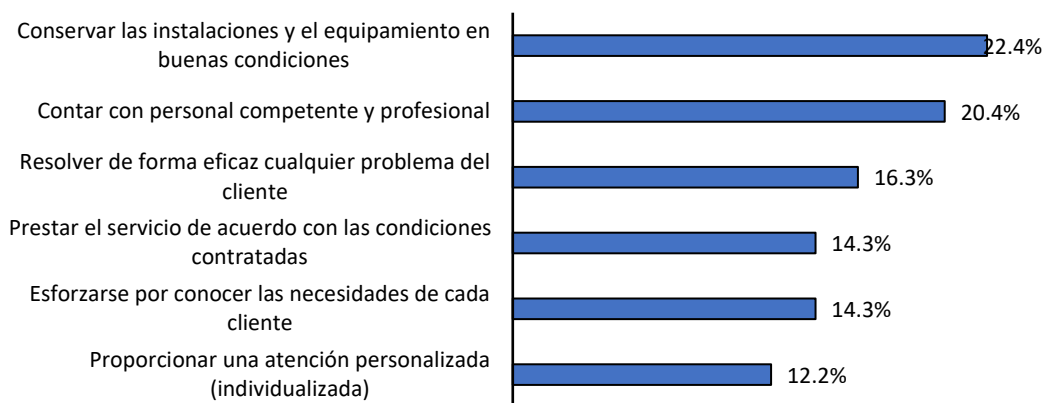
Figura 25. Estructura de los objetivos de las alianzas con relación al tipo de mejoras realizadas a la oferta actual de productos o servicios



En cuanto a cómo los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla alinean sus recursos y estrategias para ofrecer un servicio de calidad, los resultados muestran que el 36.4% de ellos implementan seis acciones estratégicas para garantizar dicha prestación. El 27.3% implementa cuatro acciones, mientras que un 18.2% utiliza tres estrategias. Por otro lado, los hoteles que emplean dos o cinco acciones estratégicas tienen una participación del 9.1% en ambos casos. En cuanto a las acciones o estrategias utilizadas, se encontró que conservar las instalaciones y el equipamiento en buenas condiciones (22.4%) es una de las principales acciones

que los hoteles implementan. Asimismo, se halló que el factor humano, a través de su competencia y profesionalismo (20.4%), se consolida como otro de los diferenciadores estratégicos clave al momento de ofrecer un servicio de calidad (Figura 26).

Figura 26. *Acciones estratégicas empleadas para ofrecer un servicio de calidad*



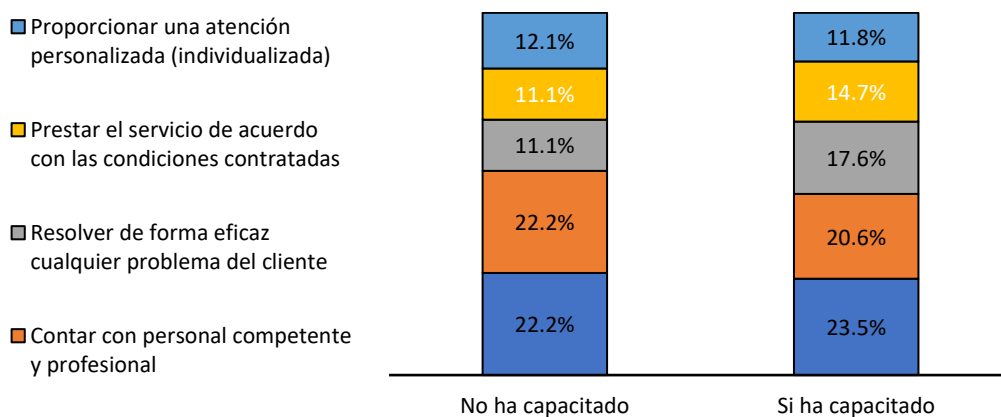
Estos resultados demuestran que la combinación entre infraestructura física y personal capacitado funge como diferenciador al momento de ofrecer un servicio que cumpla con los requerimientos de los clientes. Sin embargo, las acciones estratégicas de una organización suelen estar soportadas en un conjunto de datos e información, con el propósito de trazar la ruta más adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales. Con relación a lo anterior y como se muestra en la Tabla 15 se afirma con un nivel de confianza del 99% que, existe una correlación positiva alta entre la cantidad de estrategias que los hoteles implementan para garantizar la prestación de un servicio de calidad y la cantidad de técnicas utilizadas para obtener información sobre los productos, servicios o estrategias des homólogos. Es decir, a medida que los hoteles conocen a su competencia, también implementan acciones estratégicas enfocadas a la prestación de un servicio de calidad, tratando de igualar su oferta con la de la competencia.

Tabla 15. *Correlación de estrategias para la prestación de un servicio de calidad y técnicas para conocer a la competencia*

	Estrategias/acciones para la prestación de un servicio de calidad	Técnicas/herramientas para obtener información sobre los productos, servicios o estrategias de la competencia
Estrategias/acciones para la prestación de un servicio de calidad	1	0.092
Técnicas/herramientas para obtener información sobre los productos, servicios o estrategias de la competencia	0.902	1

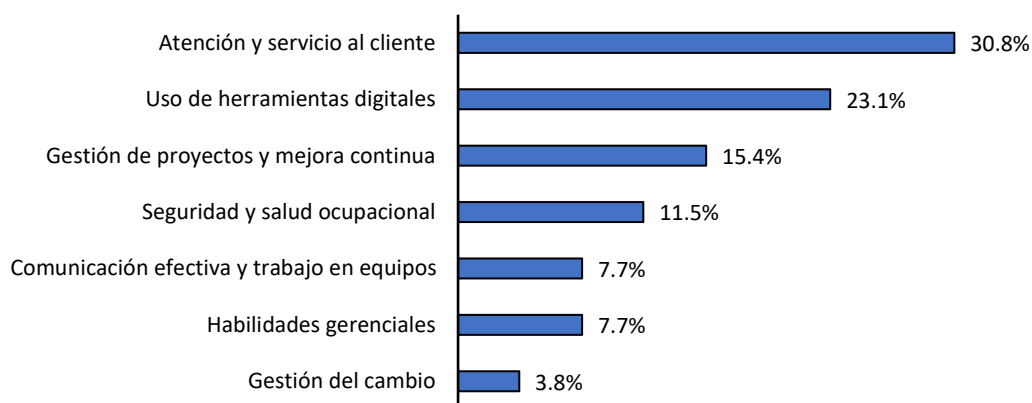
Como se mencionó, uno de los principales factores que los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla utilizan para ofrecer un servicio de calidad es contar con un personal capacitado y competente. Los resultados indican que el 80% del personal de los hoteles fue capacitado durante el último año. Se destaca que el 23.5% y el 20.6% de los hoteles que capacitaron a su personal, también mantienen sus instalaciones y equipamiento en óptimas condiciones y cuentan con personal competente y profesional, respectivamente. Estas acciones forman parte de su estrategia para ofrecer un servicio de calidad (Figura 27).

Figura 27. *Estructura de la capacitación del personal con relación a las estrategias para la prestación de un servicio de calidad*



Por otro lado, la Figura 27 revela que dentro del 20% de los hoteles que no han capacitado a su personal en el último año, un 22.2% cuenta con colaboradores competentes y profesionales que forman parte de sus acciones estratégicas para ofrecer un servicio de calidad. De hecho, este porcentaje es un 1.6% mayor que el de los hoteles que sí han capacitado a su personal. Con relación a los temas de capacitación (Figura 28), se destaca que el 30.8% se enfocaron en la atención y servicio al cliente, el 23.1% en el uso de herramientas digitales, y el 15.4% en la gestión de proyectos y mejora continua. Es importante mencionar que el promedio de horas de capacitación al personal fue de 83 horas o 3.5 días durante el último año.

Figura 28. *Temas de las capacitaciones realizadas durante el último año*

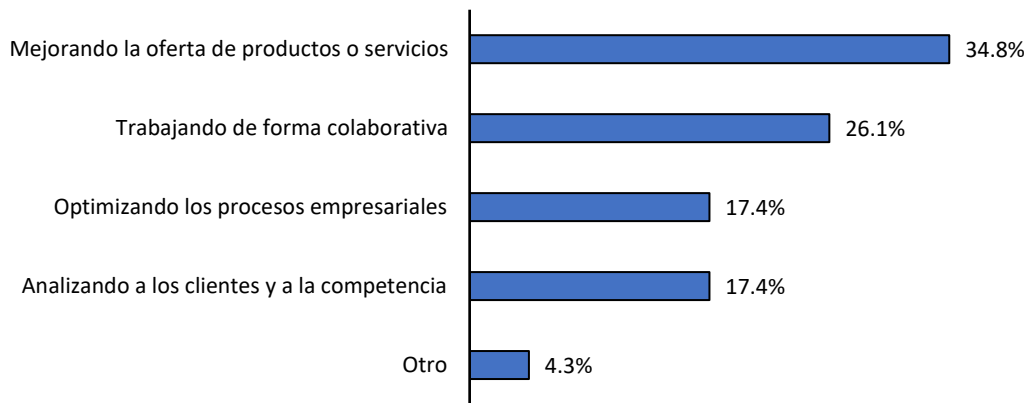


El objetivo de capacitar y formar al personal es aprovechar sus habilidades en beneficio de la organización. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el personal ya cuenta con habilidades y conocimientos adquiridos a través de su formación previa y experiencia laboral. Por esta razón, se indagó cómo los hoteles están aprovechando las habilidades y conocimientos actuales de sus colaboradores y se encontró que el 45.5% de ellos tienen dos formas de aprovechar las habilidades actuales del personal, mientras que el 27.3% lo hace de una manera.

La Figura 29 muestra que los hoteles analizados aprovechan los conocimientos y habilidades actuales de su personal de varias maneras. El 34.8% de los hoteles los utilizan para

mejorar la oferta actual de productos o servicios, mientras que el 26.1% trabaja de forma colaborativa, lo que sugiere que existe un enfoque multidisciplinario en los procesos de los hoteles.

Figura 29. *Forma de aprovechar los conocimientos y las habilidades actuales del personal*



Con esto se concluye el análisis de las actividades de explotación y en la siguiente sección se abordarán las actividades de exploración, que son fundamentales para lograr la ambidestreza organizacional.

### ***Análisis de las Actividades de Exploración***

Las actividades de exploración son fundamentales para impulsar la experimentación, la innovación, el descubrimiento, la flexibilidad y la toma de riesgos en las organizaciones, y para desarrollar nuevos productos, servicios, procesos o capacidades (He & Wong, 2004; March, 1991). Para ello, se requiere la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, y la asignación de recursos que detonen los procesos de innovación y experimentación (Junni *et al.*, 2013).

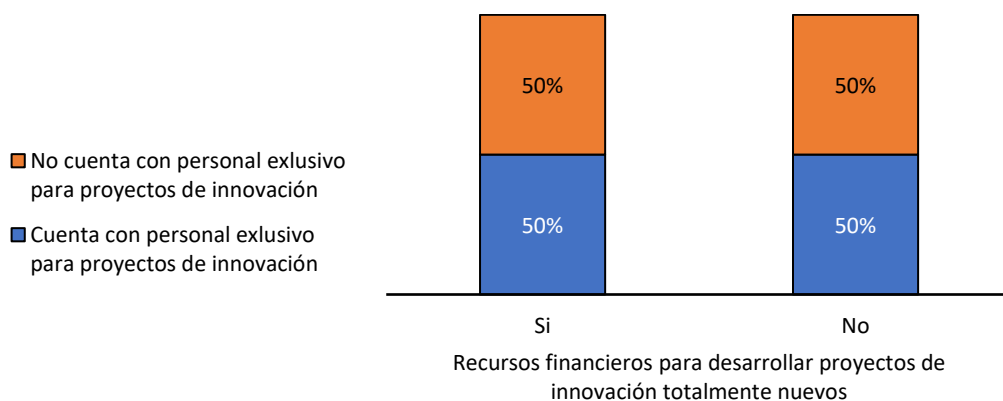
De acuerdo con los resultados, el 80% de los hoteles destinan recursos financieros al desarrollo de proyectos de innovación totalmente nuevos. Es decir, proyectos que pueden o no estar alineados con su negocio actual. Del mismo modo, se evidenció que el 50% de los establecimientos cuentan con personal dedicado exclusivamente para este propósito. Estos

hallazgos son relevantes dado que la estructura organizativa dual que promueve la ambidestreza estructural sugiere que algunas áreas de la organización se especialicen en la explotación y otras en la exploración (García *et al.*, 2016; Simsek *et al.*, 2009).

A partir de los resultados se infiere que el 50% de los hoteles que cuentan con personal exclusivamente dedicado a proyectos de innovación totalmente nuevos, realizan las actividades de exploración aisladas de las actividades de explotación. Esto indica que los hoteles están adoptando prácticas ambidiestras que les permite equilibrar tanto la exploración como la explotación y les proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

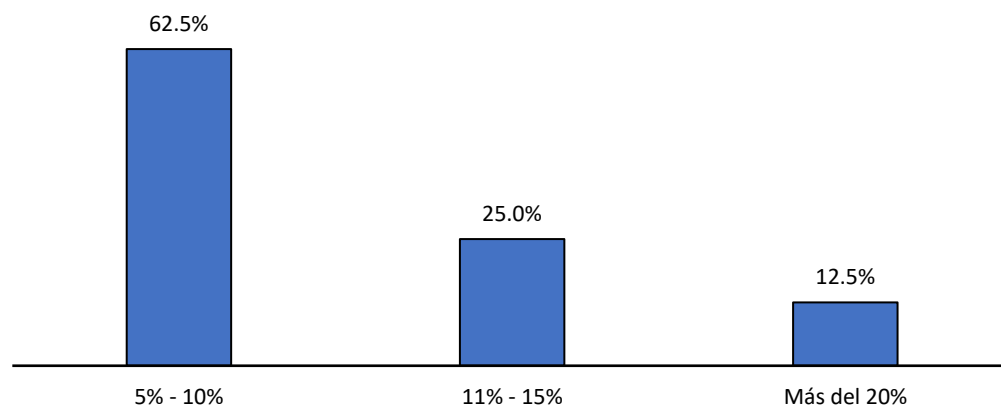
Sin embargo, la falta de personal exclusivo para el desarrollo de proyectos de innovación totalmente nuevos no implica que no sean organizaciones ambidiestras. Incluso, es posible que lleven a cabo tanto actividades de explotación como de exploración en el marco de los otros dos tipos de ambidestreza (secuencial y contextual). Del mismo modo, se encontró que el 50% de los establecimientos que destinan una parte de sus recursos financieros a proyectos de innovación totalmente nuevos, no cuentan con personal exclusivo para ese propósito (Figura 30).

Figura 30. *Estructura de la financiación de los proyectos de innovación con relación a la exclusividad del personal*



Para profundizar en el gasto financiero destinado a proyectos de innovación totalmente nuevos, la Figura 31 muestra que el 62.5% de los hoteles destinan entre un 5% y un 10% de su presupuesto anual a financiar este tipo de proyectos. De igual manera, el 25% destina entre un 11% y un 15%, seguido del 12.5% que destina más del 20%. Los resultados también indican que esta cantidad se destina a financiar dos proyectos en el 50% de los casos y tres proyectos en el 33.3%.

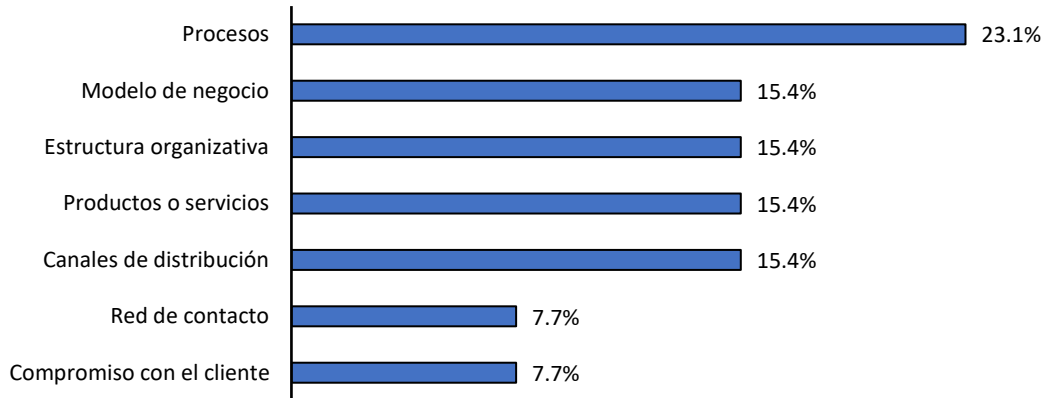
Figura 31. *Porcentaje del presupuesto anual destino a proyectos de innovación totalmente nuevos*



En cuanto al enfoque de los proyectos de innovación, se encontró que el 23.1% se centran en la innovación de procesos. Es decir, en la mejora de los métodos o procedimientos utilizados para agilizar el trabajo operativo de la organización y mejorar su eficiencia (Keeley *et al.*, 2013). Con relación a esto, se puede inferir que las actividades de exploración, más allá de generar nuevas fuentes de ingresos, buscan crear nuevas formas de optimizar la operación. En otras palabras, la exploración apoya a los procesos de explotación mediante la innovación de nuevos métodos operativos y organizacionales. De igual forma, se encontró que los proyectos de innovación orientados hacia el modelo de negocio, la estructura organizacional, los productos o

servicios y los canales de distribución, también son desarrollados en los hoteles con una participación del 15.4% cada uno (Figura 32).

Figura 32. *Tipo de proyectos de innovación*

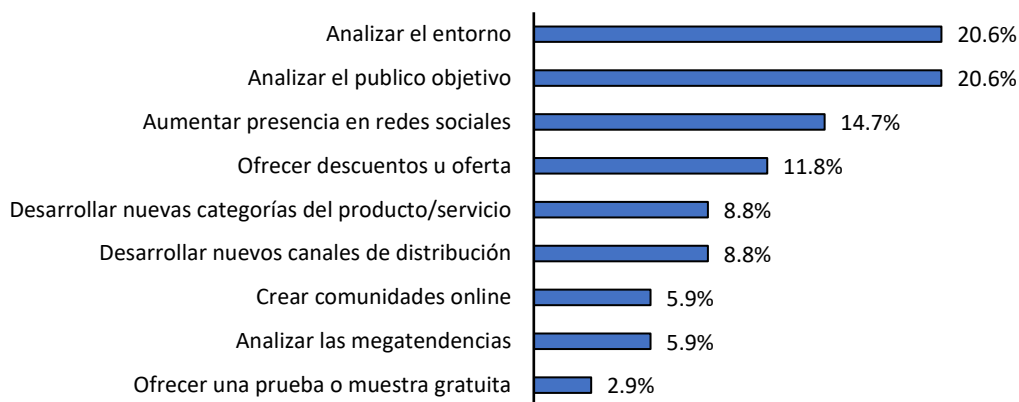


Según Keeley *et al.* (2013), los proyectos de innovación se enfocan en diferentes áreas para optimizar el desempeño organizacional. Por ejemplo, los orientados al modelo de negocio buscan incrementar los ingresos y mejorar la estructura de costos para aumentar el beneficio económico. Los dirigidos a la estructura organizacional tienen como objetivo alinearla a fin de promover la innovación y aprovechar los activos intangibles, el personal y el capital financiero. Los concentrados en los productos y servicios procuran mejorar sus atributos o componentes para ofrecer un servicio superior. Los encaminados a los canales de distribución pretenden ajustar la transferencia y comunicación de los productos o servicios a los consumidores. Los enfocados a la red de contacto se refieren a la creación de alianzas estratégicas con el propósito de crear valor sostenible en el tiempo. Finalmente, los orientados al compromiso del consumidor tienen como finalidad establecer un vínculo emocional con ellos.

Las actividades de exploración tienden a generar nuevas oportunidades para la organización en forma de nuevos negocios o fuentes de ingresos. Para lograr este objetivo, las empresas deben atraer nuevos segmentos de mercado que no necesariamente están relacionados

con el objeto de su negocio actual (Venkatraman *et al.*, 2007; Raisch & Birkinshaw, 2008). Para identificar y atraer nuevos mercados, las organizaciones pueden formular estrategias que consideren efectivas y necesarias para tal fin. En este contexto, el 45.5% de los hoteles utiliza tres estrategias alineadas con la identificación y captación de nuevos segmentos de clientes, mientras que el 18.2% implementa una estrategia. La Figura 32 muestra el tipo de acciones estratégicas realizadas por los hoteles, en donde se destaca una variedad que va desde la utilización de técnicas tradicionales y conocidas como el análisis del entorno (20.6%) y el análisis del público objetivo (20.6%), hasta técnicas más contemporáneas y adaptadas a la actualidad, como el aumento de la presencia en redes sociales (14.7%).

Figura 33. *Acciones estratégicas para identificar y captar nuevos segmentos de mercado*



La identificación y captación de nuevos segmentos de mercado genera la necesidad de desarrollar nuevas categorías de productos o servicios. Sin embargo, solo el 8.8% de los hoteles implementa este tipo de acciones. Las actividades de exploración estimulan la búsqueda de ideas nuevas e innovadoras para mejorar o desarrollar productos o servicios diferenciados, lo que implica una amplia gama de técnicas, acciones y estrategias. Desde esta perspectiva, el 36.4% de los hoteles utiliza dos técnicas, acciones o estrategias, y el 27.3% utiliza cuatro, con el propósito de fomentar la innovación entre su personal.

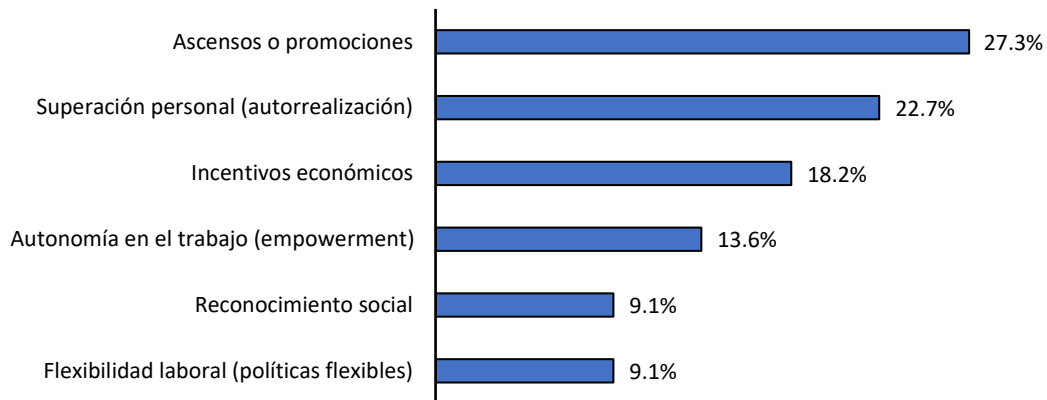
En lo que respecta a las acciones específicas que pueden impulsar la generación de ideas nuevas e innovadoras orientadas a mejorar o desarrollar productos o servicios, la Figura 34 muestra que conocer las necesidades de los clientes (32.1%) y analizar la competencia (21.4%) son las más comunes. También se evidencia con un 21.4% que, la estimulación del trabajo en equipo es una estrategia clave para llevar a cabo procesos de innovación y generación de nuevas ideas alineadas tanto con la mejora como con el desarrollo de bienes innovadores.

Figura 34. *Estrategias para generar ideas nuevas e innovadoras entorno a los productos/servicios*



Es importante destacar que, para generar ideas nuevas y desarrollar productos o servicios innovadores, es fundamental que el personal esté capacitado en nuevas habilidades y conocimientos en beneficio de la organización. En tal sentido, las actividades de exploración incluyen acciones que orientan al personal hacia la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, incluso en áreas totalmente nuevas para ellos (He & Wong, 2004; Benner & Tushman, 2003; Tushman & O'Reilly, 1996). Los resultados muestran que el 90% de los establecimientos analizados lograron que su personal adquiriera nuevos conocimientos y habilidades, a través de la implementación de una serie de estrategias orientadas a despertar su interés por seguir aprendiendo (Figura 35).

Figura 35. Estrategias para motivar al personal a adquirir nuevos conocimientos o habilidades



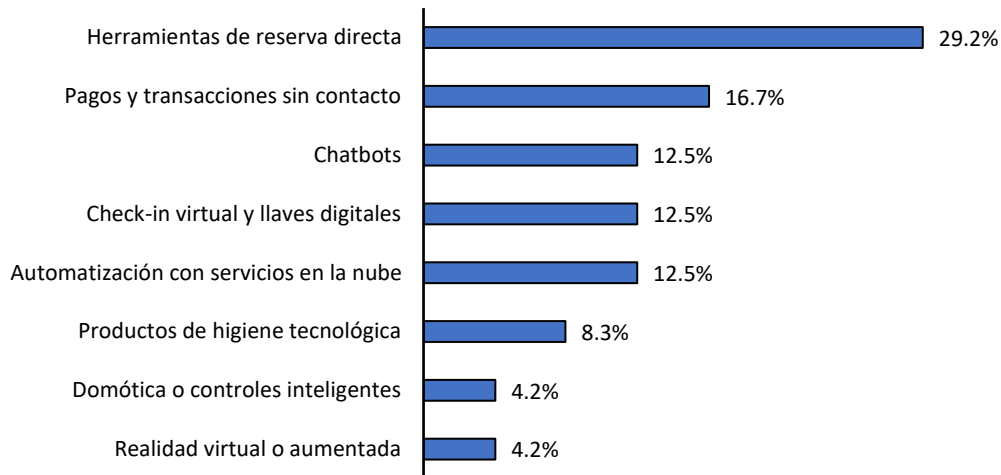
La Figura 35 revela que los ascensos o promociones (27.3%) son una de las estrategias más utilizadas para motivar a los colaboradores a adquirir nuevos conocimientos o habilidades. Del mismo modo, la autorrealización (22.7%) se consolidó como una estrategia predominante, incluso superando a los incentivos económicos (18.2%). Esta tendencia podría deberse al hecho de que en algunos casos un ascenso o una promoción implica una mejora salarial, lo que puede compensar la falta de un incentivo económico directo.

Es importante destacar que los esfuerzos de las organizaciones por desarrollar nuevos productos o servicios, identificar y captar nuevos segmentos de mercado, así como contar con personal dotado con nuevos conocimientos y habilidades, pueden traducirse en la mejora integral de los procesos internos. Igualmente, algunas organizaciones adquieren tecnologías tanto para optimizar sus operaciones como para ofrecer a los clientes una experiencia diferenciada. La tecnología se ha convertido en un soporte fundamental para mantenerse, posicionarse y destacar en entornos turbulentos como el hotelero (Infante-Moro *et al.*, 2020).

De acuerdo con los resultados, al menos el 36.4% de los hoteles adquirieron nuevas tecnologías con el fin de mejorar tanto sus procesos como su operación, mientras que el 54.6% adquirió entre dos y tres nuevas tecnologías con el mismo propósito. En la Figura 36 se muestran

las diferentes tecnologías adquiridas por los hoteles. A partir de ahí, se infiere que muchas de ellas fueron adquiridas en respuesta al cambio generado por la pandemia del virus SARS-CoV-2.

Figura 36. *Tecnologías adquiridas por los hoteles para mejorar sus procesos y operación*



Como ejemplo, el 29.2% de los hoteles adquirieron herramientas de reserva directa y el 16.7% implementaron pagos y transacciones financieras sin contacto. Ambas tecnologías pueden haber sido adoptadas en respuesta a la necesidad de prevenir la propagación del virus SARS-CoV-2. Del mismo modo, es importante destacar la relevancia de la automatización de procesos clave en los hoteles, como la utilización de chatbots (12.5%) y la implementación de check-in virtual y llaves digitales (12.5%), para mejorar la atención al huésped y la experiencia del usuario.

Con todo lo anterior, se concluye el presente análisis. A continuación, se presenta la propuesta Cuadro de Mando Ambidiestro, que tiene como objetivo integrar la ambidestreza organizacional con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, traduciendo las actividades de explotación y exploración en procesos, métodos, recursos y materiales.

## **Propuesta de Cuadro de Mando Ambidiestro para los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Ciudad de Puebla**

La ambidestreza organizacional se refiere a la capacidad de combinar actividades de exploración y explotación de manera equilibrada. La exploración se relaciona con la capacidad de buscar nuevas oportunidades y experimentar con nuevas ideas y tecnologías, mientras que la explotación se enfoca en la optimización de las actividades y procesos existentes para mejorar la eficiencia y la productividad (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch *et al.*, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Junni *et al.*, 2013).

La ambidestreza organizacional puede entenderse en marco de la estructura y las personas (Tabla 16). En la orientación estructural se identifica, por un lado, la ambidestreza estructural que, procura la creación de unidades organizacionales separadas para la exploración y la explotación, en donde las unidades pueden ser una división de negocio o un equipo específico (Benner & Tushman, 2003; Lavie *et al.*, 2010; Kang & Snell, 2009). Por otro lado, se encuentra la ambidestreza secuencial e implica utilizar una misma unidad organizacional tanto para la exploración como para explotación, pero en diferentes momentos (García *et al.*, 2016; Simsek *et al.*, 2009; Puranam *et al.*, 2006).

Con relación al enfoque en las personas, se identifica la ambidestreza contextual, la cual se refiere al desarrollo de las habilidades ambidiestras en los colaboradores (García *et al.*, 2016; Caniëls & Veld, 2019). Estas habilidades incluyen la capacidad de generar nuevas ideas, así como la capacidad de implementar eficazmente estas ideas en la práctica. La ambidestreza contextual se enfoca en el desarrollo de un entorno de trabajo que fomente la combinación de exploración y explotación, y en el que los empleados aprendan a integrar ambas actividades en su toma de decisiones (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Tabla 16. Resumen de los enfoques para alcanzar la ambidestreza organizacional

Enfoque	Autores	Concepto	Orientación	Ventajas	Desventajas	Condiciones de uso
Estructural o ambidestreza simultánea	Taródy (2016); O'Reilly y Tushman (2013); García <i>et al.</i> (2016); Simsek <i>et al.</i> (2009)	Alinea la estrategia con una estructura organizativa dual, en donde algunas áreas se especialicen en explorar y otras en explotar.	Estructura y procesos	Permite un enfoque claro en la explotación y la exploración. Facilita la asignación de recursos.	Puede ser costoso. Toma tiempo reestructurar la organización.	Cuando se tiene una gran cantidad de recursos y se necesita una estructura clara y definida.
Secuencial o sintetización	Puranam <i>et al.</i> (2006); Siggelkow y Levinthal (2003) O'Reilly y Tushman (2013)	Promueve un equilibrio entre exploración y explotación a través de un proceso secuencial, primero se explora y luego se explota.	Estructura y control	Facilita la asignación de recursos en función de los objetivos a corto y largo plazo. Facilita la medición del desempeño en el corto plazo.	Puede ser difícil de implementar en entornos muy cambiantes. Riesgo de redundancia o competencia entre unidades.	Cuando se cuenta con recursos limitados, una clara visión de tarea y el entorno no es muy cambiante.
Comportamental o ambidestreza contextual	Gibson y Birkinshaw (2004); Audia <i>et al.</i> (2000); García <i>et al.</i> (2016)	Promueve estrategias, sistemas o procesos que permitan al personal auto-juzgarse sobre la mejor forma de distribuir su tiempo entre ambas actividades.	Personas, comportamiento y actitudes	Facilita la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo. Promueve una cultura de aprendizaje continuo que permite adaptarse al cambio.	Dificulta la estandarización y eficiencia de procesos. Puede ser difícil de implementar en organizaciones con culturas muy arraigadas.	Cuando se busca fomentar una cultura de innovación y flexibilidad en la organización y no se requieren cambios estructurales significativos.

Nota. Elaboración propia.

Es importante resaltar que, si bien los enfoques actuales de la ambidestreza organizacional aportan grandes beneficios a la organización, no buscan una integración total de las actividades de explotación y exploración, sino que se centran en su separación en distintas unidades o en el desarrollo de habilidades ambidiestras en los empleados, lo que implica que estas actividades sigan siendo realizadas de manera aislada. A pesar de que estas estrategias han sido efectivas, se han visto limitadas debido a que pueden generar conflicto entre las distintas unidades o equipos de trabajo, conllevando a la falta de colaboración y al estancamiento de los procesos de innovación.

Para abordar esa problemática, se propone la ambidestreza integrada u holística, que procura integrar la ambidestreza en toda la organización y en todas sus actividades. Con este enfoque, la ambidestreza no se concibe como algo aislado o separado de las actividades cotidianas de la organización, sino que se incorpora a la estrategia, la estructura y los procesos de la empresa. Con la ambidestreza integrada se promueve la combinación de las actividades tanto de explotación como de exploración y el equilibrio entre ambas, por medio de una estructura organizacional que facilite la colaboración entre las diferentes áreas de la organización.

A continuación, en la Tabla 17 se presentan los aspectos fundamentales de la ambidestreza integrada y en la Tabla 18, se muestra un comparativo de las principales características de los diferentes tipos de ambidestreza organizacional.

Tabla 17. Principales aspectos de la ambidestreza integrada

Enfoque	Concepto	Orientación	Ventajas	Desventajas	Condiciones de uso
Integrado o ambidestreza integrada	Combina la explotación y la exploración de forma simultánea y coordinada en toda la organización.	Holístico, toda la organización	Mantiene una orientación clara hacia los objetivos estratégicos.  Permite una adaptación ágil y una innovación continua.	Riesgo de falta de enfoque y dirección estratégica clara.  Difícil de implementar en organizaciones muy grandes o complejas.	Cuando se requiere un enfoque estratégico e integrado de la explotación y la exploración.  Adecuado para organizaciones que enfrentan un entorno complejo y dinámico.

*Nota.* Elaboración propia.

Tabla 18 Características principales de los tipos de la ambidestreza organizacional

Tipo de ambidestreza	Características principales
Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Separa la explotación y la exploración en diferentes unidades organizativas.</li> <li>▪ Promueve la explotación a través de la eficiencia y la mejora continua.</li> <li>▪ Promociona la exploración a través de la creación de nuevas unidades organizativas o la adquisición de nuevas empresas.</li> </ul>
Secuencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secuencia temporal en la que se llevan a cabo la explotación y la exploración.</li> <li>▪ Promueve de la exploración en momentos posteriores cuando la organización ya tiene una base sólida de explotación</li> </ul>
Contextual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integra la explotación y la exploración en el mismo momento.</li> <li>▪ Promueve la explotación y la exploración a través del cambio de mentalidad de los empleados y el desarrollo de habilidades de ambas actividades.</li> </ul>
Integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integra la explotación y la exploración en un mismo proceso continuo, no separado.</li> <li>▪ Fomenta la explotación y la exploración a través de prácticas y procesos que buscan un equilibrio y que están alineados con la dirección estratégica.</li> <li>▪ Mayor atención a la coordinación y alineación de todos los esfuerzos de la organización hacia una visión común para la explotación y la exploración.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia.

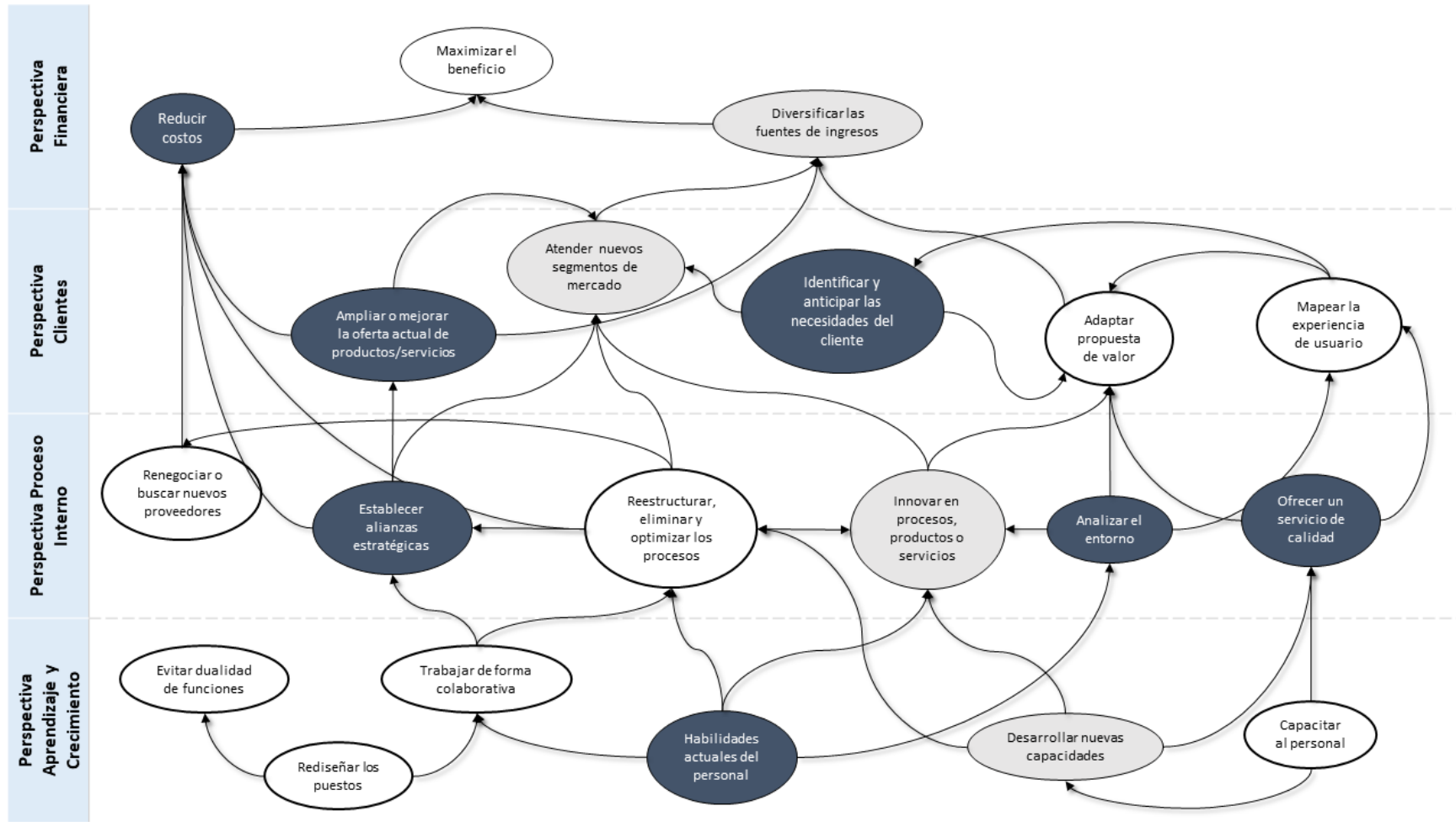
Para operacionalizar la ambidestreza integrada en términos de procesos, métodos, recursos y materiales, se propone el Cuadro de Mando Ambidiestro (CMA) como una herramienta estratégica diseñada para monitorear y gestionar las actividades de explotación y

exploración. Esta propuesta surge como respuesta a la dificultad de llevar a cabo ambas actividades simultáneamente y al conflicto inherente en la asignación de los recursos organizacionales a estas actividades. El CMA tiene como objetivo monitorear y alinear los objetivos y actividades de la organización, tanto a corto como a largo plazo, con las actividades de explotación y exploración. De igual manera, ayuda a identificar los posibles conflictos entre estas actividades y a tomar medidas preventivas para evitarlos, así como a gestionar de manera proactiva las tensiones intrínsecas a ellas.

El CMA se instituye como un modelo de gestión integral que proporciona una amplia perspectiva de la organización y su uso es fundamental para la implementación de la ambidestreza integrada. En ese contexto, la Figura 37 representa un punto de partida para el CMA puesto que encarna un mapa estratégico que permite visualizar cómo la ambidestreza organizacional se relaciona con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos de cada una de las perspectivas se establecieron teniendo en cuenta las actividades de explotación y exploración, así como los aspectos clave y estratégicos necesarios para una adecuada administración hotelera. Considerando eso, con el CMA se propone una serie de factores clave y genéricos para la gestión integral de la ambidestreza organizacional en los hoteles. Estos están relacionados con las actividades de explotación y exploración, y permiten no solo controlar, sino también gestionar efectivamente ambas actividades y superar el conflicto inherente a estas.

Figura 37. Mapa estratégico de la ambidestrea organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla



Ahondando en la Figura 37, dentro de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se propone que una acción clave de las actividades de explotación sea aprovechar las habilidades actuales del personal. Esta acción se relaciona con el trabajo colaborativo, que puede efectuarse mediante el establecimiento de alianzas estratégicas o al reestructurar y optimizar los procesos actuales de la organización. De esta manera, aprovechar las capacidades actuales del personal contribuye al desarrollo de otras actividades de explotación en diferentes perspectivas del CMA, como la de Proceso Interno, a través del establecimiento de alianzas estratégicas.

En cuanto a la acción de trabajar de forma colaborativa para aprovechar las habilidades actuales del personal, se sugiere el rediseño tanto de los puestos de trabajo como de las funciones de los colaboradores. Este enfoque ayuda a evitar la duplicidad de funciones y promueve un trabajo sinérgico. Además de aprovechar las capacidades actuales del personal, esta estrategia facilita la realización actividades en la perspectiva de Proceso Interno, como el análisis del entorno y la innovación en procesos, productos o servicios.

Por otro lado, otra acción clave desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, relacionada con las actividades de exploración, es el desarrollo de nuevas capacidades. Se sugiere la capacitación del personal como alternativa para alcanzar este objetivo. Sin bien la innovación en procesos, productos y servicios puede ser un resultado de esas nuevas capacidades, la experimentación a través de esas actividades de innovación es útil para consolidar las habilidades desarrolladas por el personal. Las nuevas competencias de los colaboradores también son útiles para el desarrollo de otras actividades, como ofrecer un servicio de calidad (explotación).

Con respecto a la Perspectiva de Proceso Interno, se destacan tres actividades de explotación: el establecimiento de alianzas estratégicas, el análisis del entorno y la prestación de servicio de calidad. Por otro lado, la innovación en procesos, productos o servicios se

considera una actividad de exploración. Estas actividades están relacionadas tanto con las actividades de la Perspectiva de Clientes como con la Perspectiva Financiera. Por ejemplo, el establecimiento de alianzas puede reducir los costos de la organización (Perspectiva Financiera) y también puede contribuir a mejorar su oferta actual (Perspectiva de Cliente – actividad de explotación) y atender nuevos segmentos de mercado (Perspectiva de Cliente – actividad de exploración).

El análisis del entorno, desde la Perspectiva de Proceso Interno, contribuye a que la organización pueda innovar en procesos, productos o servicios (exploración) y, al mismo tiempo, a atender a nuevos segmentos de mercado (Perspectiva de Cliente – exploración). Además, ofrecer un servicio de calidad es una actividad continua que se relaciona con la experiencia del usuario y la adaptación de la propuesta de valor, ambas como actividades de soporte para alcanzar ese objetivo.

La Perspectiva de Cliente incluye la ampliación o mejora de la oferta actual y la identificación y anticipación de las necesidades de los clientes, ambas como actividades de exploración. En este contexto, mejorar la oferta actual se relaciona con la reducción de costos (Perspectiva Financiera – explotación) y la diversificación de las fuentes de ingresos (Perspectiva Financiera – exploración). Además, está relacionada con la atención de nuevos segmentos de mercado, también considerada como una actividad de exploración que contribuye a la diversificación de las fuentes de ingresos.

En cuanto a la identificación y anticipación de las necesidades de los clientes, actividad de explotación de la Perspectiva de Cliente, apoya a la atención de nuevos segmentos de mercado. Por último, en la Perspectiva Financiera se incluye la reducción de costos como actividad de explotación y la diversificación de las fuentes de ingresos como actividad de exploración; ambos objetivos se enfocan en maximizar el beneficio económico de la organización.

Con todo y lo anterior, la propuesta de CMA para los hoteles se detalla en la Tabla 19 y consta de 11 objetivos estratégicos y 23 indicadores que, contribuyen a una gestión eficiente y efectiva de la organización. Se resalta que esta es una propuesta genérica y que cada hotel u organización debe adaptarla según sus necesidades específicas. La elaboración de esta propuesta se basó en el análisis realizado a partir de los resultados obtenidos, lo que permitió analizar la ambidestreza en los mencionados establecimientos y proponer el siguiente modelo con el fin de contribuir a maximizar la eficiencia y adaptabilidad al cambiante entorno de los hoteles.

Tabla 19. *Propuesta de Cuadro de Mando Ambidiestro para los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores Estratégicos (IE)</b>	
Perspectiva Financiera (F)	Explotación	F1. Reducir costos operativos	IE1. Tasa de reducción de costos con relación a los ingresos totales.
			IE2. Margen de beneficio neto.
	Exploración	F2. Diversificar fuentes de ingresos	IE3. Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos/servicios con relación al total de ingresos.
			IE4. Porcentaje de gastos destinados a actividades de investigación y desarrollo con relación al total de gastos operativos.
Perspectiva de Cliente (C)	Explotación	C1. Ampliar/mejorar oferta actual de productos y servicios	IE5. Porcentaje de clientes que han utilizado nuevos productos/servicios en el último trimestre.
			IE6. Índice de satisfacción del cliente con los nuevos productos/servicios.
		C2. Identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes	IE7. Incremento en el ingreso por habitación disponible como resultado de los nuevos productos/servicios ofrecidos.
			IE8. Índice de satisfacción del cliente con la atención recibida.
		IE9. Número de quejas de clientes recibidas con relación al número total de clientes.	
			IE10. Tasa de retención de clientes.

			IE11. Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado con relación al total de ingresos.
	Exploración	C3. Atender a nuevos segmentos de mercado	IE12. Tasa de crecimiento de los nuevos segmentos de mercado con relación a los existentes.
			IE13. Índice de satisfacción del cliente de los nuevos segmentos de mercado atendidos.
Perspectiva de Proceso Interno (P)		P1. Ofrecer servicio de calidad	IE14. Porcentaje de satisfacción de los clientes, número de quejas o reclamaciones recibidas, tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de los clientes.
	Explotación	P2. Establecer alianzas estratégicas	IE15. Número de alianzas estratégicas establecidas, porcentaje de mejora en la eficiencia operativa a través de las alianzas establecidas, retorno de inversión (ROI) de las alianzas.
		P3. Analizar el entorno	IE16. Número de informes de análisis de entorno realizados, porcentaje de acierto en las previsiones de tendencias del mercado, tasa de respuesta y adaptación a los cambios en el entorno.
	Exploración	P4. Innovar en procesos, productos y servicios	IE17. Número de ideas innovadoras propuestas, porcentaje de ideas implementadas con éxito, tiempo promedio de implementación de las ideas.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (A)			IE18. Porcentaje de empleados capacitados en habilidades relevantes para el negocio.
	Explotación	A1. Aprovechar habilidades actuales	IE19. Índice de rotación de empleados capacitados.
			IE20. Índice de satisfacción de los empleados.
			IE21. Porcentaje de nuevas habilidades desarrolladas con relación a las necesidades del mercado.
	Exploración	A2. Desarrollar nuevas habilidades	IE22. Porcentaje de empleados capacitados en nuevas habilidades.
			IE23. Índice de adopción de nuevas habilidades en el desempeño laboral

*Nota.* Elaboración propia.

A continuación, se contrastan las hipótesis formuladas con el propósito de validar la introducción del concepto de “ambidestreza integrada” y la propuesta de CMA. Con esto se

busca demostrar que la integración de todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es fundamental para la gestión de las actividades de explotación y exploración.

*H<sub>1</sub>: Las actividades tanto de explotación como de exploración realizadas por los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, no tienen relación entre ellas dado que estas son contradictorias, mutuamente excluyentes y difíciles de alcanzar simultáneamente.* Es decir, se sugiere que las actividades enfocadas a la explotación, como la optimización de los procesos y la reducción de costos, no están relacionadas con las actividades de exploración, como la innovación y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Para contrastar esta hipótesis, se utilizó la técnica de correlación de Pearson con el propósito de determinar si existe relación entre ambas actividades.

Si se encuentra una correlación significativa, la hipótesis será refutada y se demostrará que las actividades de explotación y exploración están relacionadas y, por lo tanto, son complementarias. Si esta hipótesis no se sostiene, implica que los hoteles no están utilizando un enfoque ambidiestro en su gestión y podrían estar desaprovechando oportunidades para mejorar su desempeño y capacidad de adaptación al cambiante entorno.

Tabla 20. *Correlación de las actividades tanto de explotación como de exploración*

	Actividades de Explotación	Actividades de Exploración
Actividades de Explotación	1	0.869
Actividades de Exploración	0.869	1

Nota. Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 20, al contrastar la hipótesis *H<sub>1</sub>* mediante el análisis de correlación se obtuvo un valor que indica una relación positiva entre las actividades de explotación y exploración realizadas por los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla. Esto sugiere que ambas actividades no son contradictorias ni mutuamente excluyentes, y que pueden coexistir y complementarse mutuamente.

Estos resultados son consistentes con el concepto de ambidestreza integrada propuesto en el presente estudio, ya que se sugiere que una organización puede gestionar y desarrollar actividades de exploración y explotación de manera simultánea e integrada para obtener un rendimiento superior a largo plazo. En este contexto, los hoteles que logren combinar de manera efectiva ambas actividades tendrán una ventaja competitiva frente a aquellos que solo se enfoquen en una de ellas.

*H<sub>2</sub>: Existe relación entre las actividades de explotación y de exploración realizadas por los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral dado que, su integración permite desarrollar y gestionar estas actividades en marco de la ambidestreza organizacional.* Es decir, la integración de las actividades de explotación y exploración en una estrategia ambidiestra es clave para maximizar la competitividad a largo plazo de la organización, y se relaciona con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. De igual manera, se utilizó la técnica de correlación de Pearson para contrastar esta hipótesis y validar la propuesta del CMA como herramienta eficaz para la gestión integrada de estas actividades. Si la hipótesis se refuta, se cuestiona la relevancia de esta integración y se sugiere que la relación entre estas actividades y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral no es tan importante como se propone.

Tabla 21. *Correlación entre actividades de explotación y exploración con perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

<b>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</b>	<b>Correlación con actividades de explotación</b>	<b>Correlación con actividades de exploración</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	0.84	0.82
<b>Perspectiva de Clientes</b>	0.76	0.79
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	0.80	0.77
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	0.81	0.85

Nota. Elaboración propia.

Los resultados obtenidos (Tabla 21) validan la hipótesis H<sub>2</sub> que establece la existencia de una relación entre las actividades de explotación y exploración con cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, lo cual es coherente con la propuesta del CMA. Los valores de correlación altos sugieren que la integración de estas actividades permite maximizar el rendimiento en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Estos hallazgos apoyan la idea de que la gestión integrada de las actividades de explotación y exploración, a través del CMA, puede ser una estrategia efectiva para alcanzar la ambidestreza organizacional.

En este capítulo se presentó la caracterización de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, describiendo sus principales características. Del mismo modo, se discutió sobre la ambidestreza organizacional y se demostró que los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla cuentan con un equilibrio entre las actividades de exploración y la explotación. Además, se propuso el concepto de ambidestreza integrada y de Cuadro de Mando Ambidiestro, con el objetivo de proponer un conjunto de indicadores para gestionar la ambidestreza organizacional en estos hoteles. En las siguientes secciones se presentan las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación.

## Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el alcance de la ambidestreza organizacional en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla. Para ello, se plantearon preguntas investigativas y se formularon hipótesis, las cuales guiaron el estudio. De igual manera, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura sobre Organizaciones Ambidiestras, Dirección Estratégica, CMI y Creación de Valor, a fin de analizar sus diferentes acepciones y comprender mejor el tema de estudio. La metodología utilizada se construyó con base en la revisión sistemática de literatura y en consonancia con los objetivos planteados. Los resultados obtenidos fueron analizados a la luz de las teorías estudiadas, contribuyendo al avance del conocimiento sobre ambidestreza organizacional.

Basado en los resultados se concluye que, los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla cuentan con un alto nivel de profesionalización en su gestión, así como una fuerte orientación hacia el servicio al cliente. Además, se evidenció la tendencia de implementar tecnologías para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión. En cuanto a las limitaciones, se identificó un escaso desarrollo de estrategias innovadoras y una falta de flexibilidad en la toma de decisiones, lo que limita sus capacidades de adaptación al entorno.

Con relación a las actividades de explotación y exploración realizadas por los hoteles analizados, se puede concluir que, existe una tendencia a enfocarse más en la explotación que en la exploración. Sin embargo, se identificó que aquellos hoteles que lograron equilibrar ambas actividades obtuvieron mejores resultados en términos de innovación y creación de valor. De igual forma, se encontró que la mayoría de los establecimientos analizados perciben la importancia que tienen ambas actividades tanto para la supervivencia como el éxito organizacional a largo plazo.

Respecto al modelo propuesto de gestión estratégica basado en el CMI se concluye que, este permite monitorear y gestionar de manera sistemática las relaciones entre las actividades de explotación y exploración de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, desde la perspectiva de las cuatro áreas clave del CMI: Financiera, Cliente, Proceso Interno y, Aprendizaje y Crecimiento. Esto proporciona una visión integral y equilibrada de la organización, permitiendo tomar decisiones informadas y optimizar la implementación de la ambidestreza organizacional en los hoteles. Además, el uso del CMI como herramienta de gestión estratégica, también puede ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de los hoteles, así como a crear valor sostenible a largo plazo para todas las partes interesadas.

Con esta investigación se introduce el término de ambidestreza integrada como un enfoque que busca equilibrar tanto la explotación como la exploración en toda la organización y se propone el Cuadro de Mando Ambidestro (CMA) como un modelo de gestión estratégica que permite medir y balancear el desempeño en ambas perspectivas. Este enfoque y modelo pueden ser de gran utilidad para las empresas hoteleras de la Ciudad de Puebla y otras organizaciones que buscan ser más innovadoras y competitivas en su mercado.

Para llegar a lo anterior, se plantearon dos hipótesis con el propósito de comprobar la relación entre las actividades de explotación y exploración en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla. La primera hipótesis sugería que estas actividades no tendrían relación debido a su naturaleza contradictoria y mutuamente excluyente. Sin embargo, los resultados obtenidos durante el estudio demostraron lo contrario, indicando que sí existe una relación entre ambas actividades. La segunda hipótesis planteaba que esta relación estaría relacionada con cada una de las perspectivas del CMI, por lo que la integración de ambas actividades en el marco de la ambidestreza organizacional permitiría su desarrollo y gestión eficiente. Con base en los hallazgos de la investigación, se puede afirmar que el término de

ambidestreza integrada y CMA, son conceptos fundamentales para el desarrollo de una gestión estratégica efectiva en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla.

Con todo y lo anterior, se concluye que la ambidestreza organizacional es un concepto clave para el éxito de las organizaciones en un entorno cambiante y competitivo. En el caso particular de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, se encontró que la integración de las actividades de explotación y exploración a través del CMI es una estrategia efectiva para lograr una gestión ambidiestra y, mejorar tanto su desempeño como su competitividad en el mercado. Asimismo, se pudo establecer la relación entre las actividades ambidiestras y cada una de las perspectivas del CMI, lo que contribuye a que las empresas puedan orientar sus estrategias y acciones de forma más efectiva y alinear sus objetivos tanto con la visión como con la misión organizacional.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación son de gran utilidad para los hoteles de la Ciudad de Puebla y otras organizaciones que deseen integrar prácticas ambidiestras a su gestión estratégica.

## Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y considerando la importancia tanto del CMA como de la ambidestreza integrada en la gestión estratégica de los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, se proponen las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se sugiere que los hoteles consideren la adopción de una estrategia de ambidestreza organizacional que les ayude a integrar tanto las actividades de explotación como las de exploración a su gestión diaria. Esta estrategia puede ser apoyada por la implementación del CMA, el cual permite medir y hacer seguimiento de los objetivos estratégicos de la organización desde las distintas perspectivas de este.

Además, se recomienda que los hoteles realicen una revisión exhaustiva de sus procesos y actividades con el fin de identificar los orientados a la explotación y exploración. De esta manera, se podrá diseñar estrategias específicas para cada uno de ellos y asegurar su adecuada gestión.

Por otro lado, se sugiere que los hoteles fomenten una cultura organizacional que promueva la innovación y la creatividad, a través de la formación de los empleados en estas temáticas y la implementación de estrategias de innovación abierta que permitan la participación de proveedores, clientes y otros actores relevantes.

Por último, se recomienda realizar estudios futuros que profundicen en la temática de la ambidestreza integrada y el CMA. Este último puede consolidarse como una herramienta valiosa para la gestión estratégica en las organizaciones que buscan integrar tanto las actividades de explotación como de exploración. Del mismo modo, es importante investigar cómo implementar de manera efectiva el CMA en diferentes contextos empresariales. Estos estudios podrían abordar temas como la gestión del talento, el diseño de estructuras organizativas flexibles y la implementación de prácticas innovadoras en la gestión organizacional, a fin de maximizar el potencial de la ambidestreza integrada y del CMA.

## Referencias

- Adams, R., Bessant, J., y Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Aguilera, C. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (28), 85-106.
- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34(4), 441-461. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00057-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00057-7)
- Albertsen, O. A., y Lueg, R. (2014). The balanced scorecard's missing link to compensation: A literature review and an agenda for future research. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(4), 431-465. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2013-0024>
- Alcaldía de Medellín. (2019). *Consideraciones y pautas técnicas para la elaboración de estudios de caracterización de grupos de valor, de interés y partes interesadas*. Medellín.
- Álvarez-Aros, E. L., y Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de innovación abierta: Énfasis en el potencial humano. *Información Tecnológica*, 28(1), 65-76.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- Amit, R., y Zott, C. (2001). Value Creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review* 53(3), 41-49.
- Andriopoulos, C., y Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

- Angamarca, I. G., Díaz, G. Y., y Martínez, M. C. (2019). Revisión Bibliográfica Actualizada sobre el Servicio Hotelero (2018). *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 3(1), 73-95.
- Ansoff, I. H., y McDonell, E. J. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Canada: Pearson Education.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product. *Journal of Marketing*, 69(4), 612-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Audia, P. G., Locke, E. A., y Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853. <https://doi.org/10.5465/1556413>
- Banker, R., Chang, H., y Pizzini, M. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.
- Barra, A. M. (2017). Dirección estratégica en las superintendencias del Estado de Chile. *Informacion Tecnológica*, 28(3), 129-138. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000300014>
- Barrios-Hernández, K., Contreras-Salinas, J., y Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-113. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bedford, D. S., Bisbe, J., y Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>
- Beltrán, R. J., Vélez, B. O., López, G. J., & Arias, V. F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación . *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51-72.

- Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2003). Exploration, exploitation, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 454-470. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Ecoe Ediciones.
- Birkinshaw, J., y Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A Balanced Scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- Bisbe, J., y Barrubés, J. (2012). The balanced scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*, 65(10), 919-927. <https://doi.org/10.1016/j.rec.2012.05.011>
- Bisbe, J., y Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002>
- Bititci, U. S., Cavalieri, S., y Cieminski, G. V. (2005). Implementation of performance measurement systems: Private and public sectors. *The Management of Operations*, 16(2), 99-100. <https://doi.org/10.1080/09537280512331333002>
- Bloomfield, C. (2002). *Bringing the balanced scorecard to life: The Microsoft balanced scorecard framework*. Microsoft Corporation White Paper.
- Bontis, N., Crossan, M. M., y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>

- Bueno, C. E., Salmador, S. M., y Morcillo, O. P. (2006). *Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*. España: Pirámide.
- Bukh, N., Frederiksen, J. V., y Frederiksen, M. (2000). *Balanced scorecard på dansk: erfaringer fra 10 virksomheder*. Copenhagen: Børsen.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Bustinza, O., Vendrell-Herrero, Perez-Arostegui, M., y Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, 21(2), 1-21.
- Caniëls, M., y Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The international Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., y Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science* 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Rehman, S. S., y Samarakoon, N. (2019). Ambidextrous cybersecurity: The seven pillars (7Ps) of cyber resilience. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 223-234.  
<https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2909909>

- Castellanos, M. C., Olivos, C. P., Martínez, F. J., & Sánchez-Partida, D. (2020). De lo tradicional a un nuevo enfoque de microempresas: Modelo conceptual de alianzas estratégicas. *Acta Universitaria*, 29, 1-13. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2285>
- Cendejas, V. J. L. (2014). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México* [Tesis de Doctorado, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla]. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/introduccion.htm>
- Cerdán, Á. L., y Sánchez, R. S. (2002). Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Gestión: Revista de Economía*, (21), 18-25.
- Certo, C. S., & Peter, P. J. (1997). *Dirección Estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Chan, F. T., y Qi, H. J. (2002). A fuzzy basis channel-spanning performance measurement method for supply chain management. *Supply chain management: An international Journal*, 216(8), 1155-1167. <https://doi.org/10.1243/095440502760272421>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., y Thrassou, A. (2015). Building multiunit ambidextrous organizations—A transformative framework. *Human Resource Management*, 54(1), 155-177. <https://www.doi.org/10.1002/hrm.21662>
- Chen, R. R., y Kannan-Narashihan, R. P. (2015). Formal integration archetypes in ambidextrous organizations. *R&D Management*, 45(3), 267-286. <https://www.doi.org/10.1111/radm.12083>
- Christensen, C. M., y Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197-218. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199603\)17:3<197::AID-SMJ804>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<197::AID-SMJ804>3.0.CO;2-U)

Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 29,(3), 341-358.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2020). *Índice de Rezago Social 2020 a Nivel Nacional, Estatal, Municipal y Localidad*. Ciudad de México. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/Medicion/IRS/Paginas/>

Consejo Nacional de Población [CONAPO]. (2015). *Proyecciones de la Población de los Municipios de México*. Ciudad de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/conapo/documentos/proyecciones-de-la-poblacion-de-los-municipios-de-mexico-2015-2030>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage.

Crossan, M. M., y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Crossan, M., Lane, H. W., y White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>

Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Canadá: Cengage learning.

Cunha, M., Fortes, A., Gomez, E., Rego, A., y Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: Evidence from Angola. *The International*

*Journal of Human Resource Management*, 30(4), 702-727.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1201125>

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

<https://doi.org/10.2307/256406>

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>

David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

David, F. R., y David, F. R. (2015). *Strategic management: concepts and cases*. United States: Pearson Education.

Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. España: McGraw-Hill.

Díaz, G. M. (2018). La transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas para la innovación. *Revista De Ciencias De La Gestión*, (3), 136-148.

<https://doi.org/10.18800/360gestion.201803.006>

Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204.

<http://10.21676/23897848.2440>

Díez, E. P., García, J., y Martín, J. F. (2001). *Administración y dirección*. España: McGraw-Hill.

Dranev, Y., Izosimova, A., y Meissner, D. (2020). Organizational ambidexterity and performance: Assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the*

*Knowledge Economy*, 11(2), 676-691. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0560-y>

- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. En R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin, *The Management of Organization Desing: Strategies and Implementation* (págs. 167–88). New York: North Holland.
- Emmanuel, C., Otley, D., y Merchant, K. (1990). Accounting for management control. En *Accounting for Management Control* (págs. 357-384). Boston: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4899-6952-1\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-6952-1_13)
- Endrikat, J., Günther, T. W., y Titus, R. (2020). Consequences of strategic performance measurement systems: A meta-analytic review. *Journal of Management Accounting Research* 32(1), 103-136. <https://doi.org/10.2308/jmar-52575>
- Fernández, P. S., García, C. N., Martín, A. F., y Sánchez, G. G. (2017). Building ambidextrous organizations through intellectual capital: A proposal for a multilevel model. *Intangible Capital*, 13(3), 668-693. <https://www.doi.org/10.3926/ic.972>
- Ferraris, A., Erhardt, N., y Bresciani, S. (2019). Ambidextrous work in smart city project alliances: Unpacking the role of human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 680-701.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1291530>
- Ficco, C. R., y Sader, G. (2011). *Actividades y creación de valor. Resultados de un estudio en pequeñas y medianas empresas regionales*. Argentina: Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Frederick, R. (2015). Making innovation work: Ambidextrous organizations in the seniors housing and care industry. *Seniors Housing & Care Journal*, 23(1), 76-84.  
<https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.005.8384>

- Gallo, R. N., Meneses, A. Y., & Valencia, M. C. (2014). Caracterización poblacional vista desde la perspectiva del desarrollo humano y enfoque diferencial. *Investigación & Desarrollo*, 22(2), 360-401.
- García, L. F., Úbeda, G. M., y Marco, L. B. (2016). Organizational ambidexterity: Exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107(3), 1021-1040.  
<https://www.doi.org/10.1007/s11192-016-1897-2>
- Garrido, B. S. (2006). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.  
<https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gobierno de México. (2019). *Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024*. Ciudad de México. Recuperado de <http://amdetur.org.mx/wp-content/uploads/2019/02/Presentaci%C3%B3n-Estrategia-Nacional-de-Turismo-21.02.19-FINAL-comprimido.pdf>
- Gobierno del Estado de Puebla. (2019). *Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. Puebla. Recuperado de <http://giep.puebla.gob.mx/Documentos/2018/trtrrt/PlanEstataldeDesarrollo2019-2024.pdf>
- Gobierno del Estado de Puebla. (2021). *Sistema Estatal de Información: Datos abiertos, ocupación hotelera*. Puebla. Recuperado de <http://datos.puebla.gob.mx/search/type/dataset?query=ocupaci%C3%B3n%20hotelera>
- Gobierno Municipal de Puebla. (2021). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*. Puebla. Recuperado de [https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/Municipales2021/Puebla\\_PMD\\_2021-2024.pdf](https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/Municipales2021/Puebla_PMD_2021-2024.pdf)
- Gómez-Mejía, L. R., y Balkin, D. B. (2003). *Administración*. España: McGraw-Hill.

- González, A., Borrego, A., Villamil, D., y Arteaga, W. (2020). Creación de valor sostenible: Estudio documental sobre su origen y evolución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 780-795. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33264>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Govindarajan, V., y Trimble, C. (2010). *The other side of innovation – Solving the execution*. Harvard Business Press.
- Griffith, R., y Neely, A. (2009). Performance pay and managerial experience in multitask teams: Evidence from within a firm. *Journal of Labor Economics*, 27(1), 49-82. <http://dx.doi.org/10.1086/596324>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., y Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://www.doi.org/10.2307/20159793>
- Hamel, G., y Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Harrison, J. S., y John, C. H. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. España: Paraninfo Cengage Learning.
- He, Z.-L., y Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Hernández, H. G., Cardona, D. A., y Del Rio, J. L. (2017). Dirección estratégica: Proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas

empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>

Hernández-Sampieri, R., y Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Hieu, V. M. (2021). Firm's innovation ecosystem: Barriers, key success factors and strategies. *Webology*, 18, 14-24. <https://doi.org/10.14704/WEB/V18SI03/WEB18017>

Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>

Hoque, Z. (2014). 20 Years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review* 46(1), 33-59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>

Hou, K., y Johri, A. (2018). Intangible capital, the labor wedge and the volatility of corporate profits. *Review of Economic Dynamics*, 29, 216-234. <https://doi.org/10.1016/j.red.2018.01.002>

Hu, Y., Ke, J., Guo, Z., y Wen, J. (2015). Relationship between intangible capital, knowledge and maintenance performance in a pss network: An empirical investigation. *Procedia CIRP*, 378-383. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.079>

Huerta-Riveros, P. C., Gaete-Feres, H. G., y Pedraja-Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*, 31(2), 253-266. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718>

Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., y Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351-363. <https://doi.org/10.1007/BF03396721>

- Infante-Moro, A., Infante-Moro, J. C., & Gallardo-Pérez, J. (2020). The employment possibilities of the Internet of Things in the hotel sector and its training needs. *Education in the Knowledge Society*, 21, <https://doi.org/10.14201/eks.222643>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., y Meyer, M. W. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725–758. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.3.725>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020a). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Aguascalientes. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020b). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios*. Aguascalientes. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres.pdf>
- Janssen, O. (2010). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jarrillo, J. C. (2000). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., y Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>

- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 111-117. <https://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- Kang, S.C., y Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 71-79.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 2, 2-18.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2014). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, S., y Henderson, R. (2005). Inertia and incentives: Bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, 16(5), 509-521. <https://www.doi.org/10.3386/w11849>
- Kapoutsis, I., Papalexandris, A., y Thanos, I. (2019). Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes manager's task performance and the role of political skill. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 618-647. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1233447>

- Katila, R., y Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194. <https://doi.org/10.2307/3069433>
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research*, 13(3), 323-343. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0191>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkil, R., & Quinn, B. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. New Jersey: Wiley.
- Kopia, J., Kompalla, A., Buchmüller, M., & Heinemann, B. (2017). Performance measurement of management system standards using the balanced scorecard. *Amfiteatru Economic*, 19(11), 981–1002.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Kortmann, S. (2014). The mediating role of strategic orientations on the relationship. *Journal of Product Innovation Management* 32(5), 666-684. <https://doi.org/10.1111/jpim.12151>
- Kuhn, T. (2012). *The Structure of scientific revolutions*. Estados Unidos: University of Chicago Press.
- Laínez, G. J., y Bellostas, A. J. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 501-534.
- Lastre, S. H., Cruz, C. P., Ziritt, T. G., Moreno, F. Z., y Castellano, I. M. (2019). *Turismo de cruceros. El perfil del turista y su satisfacción. Caso México*. Sincelejo: CECAR.

- Lavie, D., Stettner, U., y Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.  
<https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Leavy, P. (2017). *Research desing*. New York: The Guilford Press.
- Leung, L. C., Lam, K. C., y Cao, D. (2006). Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process. *Journal of the Operational Research Society*, 57(6), 682-691. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602040>
- Levinthal, D. A., y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lin, H.-E., McDonough III, E. F., Lin, S.-J., y Lin, C. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2).
- Lipe, M. G., y Salterio, S. E. (2000). The Balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The accounting review*, 75(3), 283-298.  
<https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.3.283>
- Lledó, B., S. (2013). La importancia de la dirección estratégica en la empresa. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 2(4), 1-16.
- Lo, F. Y. (2013). The dynamic adjustment of environment, strategy, structure, and resources on firm performance. *International Entrepreneurship and Management Journal* volume, 9(2), 217-227. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0222-7>
- Lo, T. Y., y Kam, C. (2021). Innovation performance indicators for architecture, engineering and construction organization. *Sustainability*, 13(16), 1-27.  
<https://doi.org/10.3390/su13169038>

- López, J. A., y De la Garza, M. T. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1-23. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- López, J. I., y Olivella, V. (2018). The importance of intangible capital for the transmission of financial shocks. *Review of Economic Dynamics*, 30, 223-238. <https://doi.org/10.1016/j.red.2018.04.004>
- López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica. *Educación XXI*, 21(1), 17-40. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20169>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., y Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://www.doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lueg, R., y Calvalho e Silva, A. L. (2021). Diffusion of the balanced scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences. *Accounting*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1930341>
- Lueg, R., y Nørreklit, H. (2012). Performance measurement systems - Beyond generic strategic actions. En F. Mitchell, H. Nørreklit, & M. Jakobsen, *The Routledge Companion to Cost Management* (págs. 342-359). Londres: Routledge.
- Madrid, F., Godínez, G. G., & Ávila, P. S. (2020). *Las cadenas hoteleras: Pieza clave en el desarrollo turístico de México*. Estado de México: ANCH, Cicotur Anáhuac.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 86-92.
- Malik, A., Pereira, V., y Tarb, S. (2019). The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India. *The International*

*Journal of Human Resource Management*, 30(4), 536-564.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1325388>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Martínez-Ros, E., y Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry.

*Technovation*, 29(9), 632-641. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.02.004>

Martinsons, M., Davison, R., y Tse, D. (1999). The Balanced scorecard: A foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, 25(1), 71-88. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00086-4](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00086-4)

McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.

<https://doi.org/10.2307/3069340>

Muñoz, M. D. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones.

*Tendencias*, 21(1), 197-220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>

Mura, M., Micheli, P., y Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system use on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 127-151.

<https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2021-0101>

Nerkar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management Science*, 49(2), 211-229.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.2.211.12747>

Navas, A. M. (2012). La fiabilidad como criterio métrico de la calidad global del test. In A. M. Navas, *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica* (pp. 128-164). Madrid: Editorial UNED.

- Nerur, S., Rasheed, A., y Natajara, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Southern Medical Journal*, 29, 319-336. <https://doi.org/10.1002/smj.659>
- Noe, R. A. (2016). *Employee Training & Development*. New York: McGraw Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., Mail, R., y Sariman, N. K. (2015). Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: Insights from electrical and electronics companies. *Procedia Economics and Finance*, 31, 13-25. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01127-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01127-2)
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591-619. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)
- Nørreklit, H., Jacobsen, M., y Mitchell, F. (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance* 19(6), 65-68. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20436>
- Noteboom, B. (2001). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199241002.001.0001>
- Nunnally, J. C, y Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

Observatorio Laboral. (2022). *Estudios y Publicaciones: Ocupación por sectores económicos*. Retrieved from Observatorio Laboral:  
[https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion\\_sectores.html](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion_sectores.html)

Olivella, R. D. (2015). *Propuesta conceptual de Hotel Boutique en Bogotá [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]*. Repositorio Institucional - Universidad Piloto de Colombia.

Orfila-Sintes, F., y Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394. <https://www.doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>

Organización Mundial del Turismo. (2019). *Panorama del turismo internacional, edición 2019*. Madrid. OMT: <https://doi.org/10.18111/9789284421237>

Organización Mundial del Turismo. (2020a). *Barómetro del Turismo Mundial (enero 2020)*, 18(1). OMT.

Organización Mundial del Turismo. (2020b). *Barómetro del Turismo Mundial (diciembre 2020)*, 18(7). OMT: <https://doi.org/10.18111/wtobarometeresp.2020.18.1.7>

Organización Mundial del Turismo. (2021). *Informe mundial sobre las mujeres en el turismo – Segunda edición*, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284422753>: OMT.

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente de fiabilidad en la investigación educativa. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Peralta, M., P., Cervantes, A., V., Salgado, H., R., y Espinoza, P., A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla–Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 89, 229-243. DOI: <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31380>
- Pérez, R. M., Cruz, K. A., & Flores, R. M. (2021). Comportamiento salarial por género en nodos turísticos mexicanos. PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19(2), 303-321. <http://dx.doi.org/10.25145/j.pasos.2021.19.020>
- Pernell, J. A., Lester, D. L., y Menefee, M. L. (2000). Strategy as a response to organizational uncertainty: An alternative perspective on the strategy-performance relationship. *Management Decision*, 38(8), 520-530. <https://doi.org/10.1108/00251740010352811>
- Picornell, C. (1993). Los impactos del turismo. *Papers de turisme*, 11, 65-91.
- Podolny, J., Saloner, G., y Shepard, A. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Puranam, P., Singh, H., y Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 263-280. <https://doi.org/10.2307/20159763>
- Raisch, S., y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., y Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rego do, J. D., y Varga de, E. R. (2018). Estratégica ambidestra em redes de restaurantes: o dilema "padronização vs inovação". *Revista Alcanze*, 25(1), 20-37.
- Rigby, D. K. (2017). *Management tools 2017: An executive's guide*. Boston: Bain & Company.
- Rillo, M. (2004). *Limitations of balanced scorecard*. 2nd Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy.
- Ronda, P. G., y Marcané, L. J. (2004). Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-19.
- Ruiz-Moreno, A., Ortega-Egea, T., Haro-Domínguez, C., y Roldán-Bravo, M. (2014). Process of value co-creation and its impact on innovation strategy in service companies. *Intangible Capital*, 10(2), 266-293. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.504>
- Sánchez, M., J. A. (2012). *La Planeación educativa en México: una revisión de sus antecedentes e impactos* [Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio Institucional - Universidad Pedagógica Nacional.
- Sánchez, U. A. (2010). Introducción: ¿qué es caracterizar? Medellín: Fundación Universitaria Católica del Norte
- Sayeb, N., Lento, C., y Henderson, M. (2021). Application of the balanced scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-19. <https://doi.org/10.1002/cjas.1644>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

- Shepard, H. A. (1967). Innovation-resisting and innovation-producing organizations. *The Journal of Business*, 40(4), 470-477.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Sidhu, J. S., Volverda, H. W., y Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41(6), 913-932. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00460.x>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., y Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://www.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México. (2019). *Información Turística por Entidad Federativa*. Obtenido de DataTur: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InfTurxEdo.aspx>
- Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México. (2020). *Resultados de la Actividad Turística (RAT), diciembre 2020*. México: DataTur.
- Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México. (2021). *Reporte de Monitoreo Hotelero, enero 2021*. México: DataTur.
- Smith, W. K., y Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://www.doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>

- Smith, W. K., y Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://www.doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., y Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688-708.  
<https://doi.org/10.1108/17410401111167780>
- Speckbacher, G., Bischof, J., y Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in german-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- Strang, D., y Macy, M. W. (2001). In search of excellence: Fads, success stories, and adaptive emulation. *American Journal of Sociology*, 107(1), 147-182.  
<https://doi.org/10.1086/323039>
- Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., y Kinnie, N. (2019). Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508-535.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254106>
- Tang, T. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10.  
<https://www.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008>
- Tapinos, E., Dyson, R. G., y Meadows, M. (2011). Does the balanced scorecard make a difference to the strategy development process? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888-899.
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(59), 39-52.

- Tarzijan M, J. (2013). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Santiago: Ediciones Universidad Catolica de Chile.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teorías y casos*. México: McGraw-Hill.
- Tsai, S. P. (2015). Driving holistic innovation to heighten hotel customer loyalty. *Current Issues in Tourism*, 20(15), 1604-1619.  
<https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1043249>
- Tuapanta D. J. V., Duque V. M. A., & Mena R. A. P. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docente universitarios. *Revista mktDescubre* , 37-48.
- Tushman, M. L., Anderson, P. C., y O'Reilly, C. (1997). Technological cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: Organizational renewal through innovation streams and strategic change. En M. L. Tushman, & P. Anderson , *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings* (págs. 3-23). New York: Oxford University Press.
- Tushman, M., y Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.  
<https://doi.org/10.2307/2392832>
- Tushman, M., y O'Reilly , C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.  
<https://doi.org/10.2307/41165852>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., y Zaragoza-Sáez, P. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: The role of human resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 367-378.  
<https://www.doi.org/10.1177/1938965516634880>

- Venkatraman, H., Lee, C., y Lyer, B. (2007). Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Artículo presentado en *Academy of Management Meetings*.
- Venugopal, A., Krishnan, T., Kumar, N., y Upadhyayula, R. S. (2019). Trengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 596-617.
- Viscarrí, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Autonoma de México, México D.F., México*, 1-17.
- Volberda, H. W. (1999). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198295952.001.0001>
- von Gelderen, M., Frese, M., y Thurik, R. (2000 ). Strategies, uncertainty and performance of small business start-ups. *Small Business Economics*, 15(3), 165-181.  
<https://doi.org/10.1023/A:1008113613597>
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Education.
- Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-251.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.06.001>
- Zacher, H., Robinson, A. J., y Rosing, K. (2014). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 1-25.  
<https://doi.org/10.1002/jocb.66>

Zollo, M., y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zott, C., y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.