

REVISION DEL ESTADO DEL ARTE DEL LIDERAZGO EN LA GERENCIA AMBIDEXTRA

Juan Ocampo-Florez³⁵

Resumen: La revisión bibliográfica que se presenta a continuación se concentra en el liderazgo en el ambidextrismo (o ambidiestrismo) organizacional y gerencial, que irrumpe como opción para la gerencia en la Industria 4.0. Tiene como objetivo identificar las resignificaciones que se presentan en el liderazgo en organizaciones que enfrentan la paradoja de la explotación y exploración, en el marco de la innovación incremental y radical. Para tratar el tema, se toma la literatura especializada publicada entre el año 2014 y 2019 que se encuentra en la Base de Datos Scopus, y que trata el tema del liderazgo. Entre los hallazgos se encuentra el surgimiento del concepto de liderazgo ambidextro, contrastado con el transformacional transaccional, que se soporta en cinco ejes, empezando por el comportamiento de apertura y cierre como esencial para la actuación del líder. El segundo eje se concentra en el liderazgo de los procesos de cambio en ambientes de explotación y exploración. El tercer eje es la orientación al logro en el liderazgo. Y el cuarto eje es la creatividad y el desempeño innovador. El hallazgo final son los temas que sufren un desplazamiento en el interés del ejercicio del liderazgo organizacional en el caso de temas como motivación, control, riesgo y cultura, que pasan a ser temas menores en la literatura estudiada.

Palabras clave: Liderazgo ambidextro, gerencia ambidextra. exploración y explotación.

Codigo JEL: M1

³⁵ CEIPA Business School. juangocampo@gmail.com

Introducción

Desde el punto de vista de la teoría de la organización y la administración, los aportes más relevantes sobre los conceptos básicos del tema del ambidextrismo son de James G. March y Tushman & O'Reilly. A principios de los años noventa, James G March en su artículo "*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*" (March, 1991), recoge la discusión sobre la tensión entre las soluciones altamente efectivas en el corto plazo (explotación), frente a aquellas que pretenden impactos en el largo plazo del negocio (exploración). Este autor concluía que la capacidad de absorción y, en particular, de adaptación -que se trabajaron en la literatura de la gerencia desde los años 70- tan sólo responden a la explotación y que pueden llegar a influenciar negativamente el largo plazo de la empresa, generando consecuencias autodestructivas (March, 1991, pág. 85). De esta manera identifica la necesidad de desarrollar la capacidad de aprendizaje que permita a la organización dejar de actuar reactivamente y propone el reto a la gestión del conocimiento en las empresas para manejar la paradoja entre la explotación en el corto plazo y la exploración del largo plazo.

Pocos años después, en su ya clásico artículo "*Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*", Tushman & O'Reilly III (1996), se utiliza el concepto ambidextro para reflejar la tensión entre el corto y largo plazo expresado en innovación incremental y radical. La primera permite evolucionar a las empresas que operan en mercados maduros, adaptando sus productos a las presiones competitivas, pero sin dar una respuesta suficientemente consolidada para alcanzar el éxito en el largo plazo, y que corresponden a la explotación del core del negocio (Tushman & O'Reilly III, 1996, págs. 12-13, 15); mientras que la segunda produce cambios revolucionarios en el mercado, los cuales

exigen a la gerencia y la empresa nuevas habilidades, cultura, estrategia y estructura (Tushman & O'Reilly III, 1996, págs. 13-17), para construir el largo plazo de la empresa.

La organización que se deriva de estos planteamientos, denominada ambidextra, requiere de un gerente que no sólo comprenda la paradoja de la explotación y la exploración, sino que la lidere para navegar con criterios de eficiencia, eficacia, productividad y estandarización por el core del negocio actual; al mismo tiempo que realiza innovaciones radicales en la exploración de nuevos productos o servicios, nuevos mercados y modelos de negocio. Para lograrlo, los modelos tradicionales de liderazgo no necesariamente dan una respuesta completa a las necesidades de las organizaciones ambidextras, el trabajador y los equipos ambidextros.

Por esta razón, en el presente análisis del estado del arte, el tema esencial son las características del tipo de liderazgo que requieren los gerentes de diferentes niveles en las organizaciones ambidextras. Esta preocupación, creciente en la literatura especializada, presenta aproximaciones que se han ido consolidando en los últimos años y que están generando retos a los investigadores de la temática, las cuales se analizan a partir de las publicaciones revisadas.

El ambidextrismo como palabra clave en publicaciones académicas

Esta sección busca presentar los hallazgos en la búsqueda de artículos científicos en los que se encuentra como palabra clave ambidextrous y ambidexterity, hasta llegar a las que corresponden al área de Business Administration entre los años 2014 y 2019.

Revisión bibliográfica general de “ambidextrous” y “ambidexterity”

Para el presente análisis, se utilizó la base de datos Scopus, considerada una de las principales en el campo de conocimiento de la administración y gerencia, lo que permite tener una visión amplia de los temas actuales y las tendencias más fuertes en el área de Business Administration, Management and Accounting. Para realizar la búsqueda se utilizó, en primer lugar, como criterio que tuviesen en el título, abstract o palabras clave la palabra “ambidextrous” y “ambidexterity”.

En la búsqueda de ambidextrous se encontraron 1122 publicaciones entre 1924 y 30 de junio de 2019, escritos por 1442 autores. De estos, 292 son de Estados Unidos, 113 del Reino Unido, 100 de China, 81 de Alemania, 53 de Australia y 3 Francia, y 52 de Italia, mientras que el 48% restante corresponde a autores de 60 diferentes países adicionales. De América Latina se encontraron 22 autores de Brasil, 7 de Colombia, 3 de México, y 1 de Argentina, Chile, Cuba y Uruguay. En cuanto a las áreas de conocimiento de las publicaciones, el 26% corresponde a Business Administration, Management and Accounting, 9% a medicina y ciencias sociales, 6% a ciencias computacionales, ingeniería y psicología, 5% a neurociencia y el 33% restante a 26 áreas de conocimiento diferentes. Finalmente, el 79% son artículos, seguido por los paper presentados en Conferencias Profesionales con el 11%.

Para la palabra ambidexterity, a su vez, se encontraron 1279 publicaciones entre el año 1990 y 2019, escrito por 1753 autores. De estos, 267 son de Estados Unidos, 186 de Reino Unido, 130 de China, 101 de Alemania, 79 de Australia, 72 de Italia, 71 de Países Bajos, 70 de España, y el 44% restante por autores de 62 diferentes nacionalidades. De América Latina se encontraron 28 autores de Brasil, 11 de Colombia, 3 de Chile y 2 de México. En cuanto a las áreas de conocimiento de las publicaciones el 44%

corresponde a Business Administration, Management and Accounting, 10% a ciencias sociales, 9% a ciencias computacionales, 8% a ciencias de la decisión, el 7% a economía, econometría y finanzas, y el 21% restante a 19 diferentes áreas de conocimiento. Finalmente, el 72% corresponde a artículos y el 14% a paper presentados en Conferencias Profesionales.

Al restringir la búsqueda al período comprendido entre 2014 y 30 de junio de 2019, se encontraron 553 publicaciones para el término Ambidextrous, realizado por 750 autores de 58 países identificados. De acuerdo con el país identificado, 98 son provenientes de Estados Unidos, 68 del Reino Unido, 62 de China, 48 de Alemania, 35 de India y 34 de Francia. De América Latina, Brasil tiene 16 autores, Colombia 6, México 3, Argentina y Chile 1. Las áreas de conocimiento con el mayor número de publicaciones son Business Administration, Management and Accounting con 35% del total, seguido de ciencias sociales con 11%, ciencias computacionales con 9%, y el 45% restante correspondiente a 23 diferentes áreas de conocimiento. El tipo de publicación corresponde a 75% de artículos, 13% de paper en Conferencias profesionales y el 12% restante a otro tipo de publicación.

En cuanto a Ambidexterity en el mismo rango de tiempo se encontraron 894 publicaciones de 1260 autores de 69 países identificados. Los autores por país son encabezados por Estados Unidos con 143, Reino Unido con 127, China con 100, Australia y Alemania con 68, España con 58, Países Bajos con 55, Italia con 54 y el 47% restante de 61 países identificados. De América Latina Brasil aporta 24 autores, Colombia 9, Chile 3 y México 2. Las áreas de conocimiento con el mayor número de publicaciones son Business Administration, Management and Accounting con 45%, ciencias sociales con 11%, ciencias computacionales con 10% y el 35% restante de otras 18 áreas. Los artículos corresponden al 72% del total

de publicaciones, seguido por paper de Conferencias Profesionales con el 13%.

COMPARACIÓN PUBLICACIONES AMBIDEXTROUS Y AMBIDEXTERITY

ITEM's		Ambidextrous		Ambidexterity	
		Todos los años	2014-2019*	Todos los años	2014-2019*
Total publicaciones		1122	553	1279	879
Países	Estados Unidos	292	98	267	143
	Reino Unido	113	68	186	127
	China	100	62	130	100
	Alemania	81	48	101	68
	Francia	79	34	65	49
	Australia	53	35	79	68
	India	47	35	34	32
	Italia	52	29	72	54
	Países Bajos	42	29	71	55
Países América Latina	España	40	29	70	58
	Brasil	22	16	28	24
	Colombia	7	6	11	9
	México	3	3	2	2
	Chile	1	1	2	3
Área de conocimiento	Argentina	1		2	
	Business Administration, Management and Accounting	482	328	922	675
	Medicina	166	40	89	25
	Ciencias sociales	163	108	213	159
	Ciencias Computacionales	121	84	198	144
	Ciencias de la decisión	87	64	177	139
	Economía, econometría y finanzas	81	52	152	115
	Ingeniería	114	65	130	89
	Psicología	112	30	79	52
	Article	887	414	925	647
Tipo de publicación	Conference Paper	123	71	181	117

Fuente: Elaboración propia basado en Scopus (30 de junio de 2019)

En este primer nivel de la revisión, se encuentra que el interés en la temática ha ido concentrándose en el área de administración y las ciencias computacionales, y disminuyendo en medicina y psicología. Los países más desarrollados son los que lideran la investigación en el tema, con presencia creciente de China e India. En cuanto a América Latina,

Argentina no ha tenido presencia en los años recientes, quedando el liderazgo regional en los autores de Brasil y Colombia. Finalmente, la presencia en Conferencias Profesionales y de los artículos se ha fortalecido entre los años 2014 y lo corrido del 2019, representando el 65% y 70% del total de publicaciones respectivamente.

Ambidextrous y Ambidexterity en el área específica de conocimiento

Al restringir la búsqueda al área específica de Business Administration, Management and Accounting; Economic, Econometric and Finance; y Decision Science en el rango comprendido entre 2014 y 30 de junio de 2019, se encuentran 347 publicaciones bajo la palabra ambidextrous y 707 bajo ambidexterity, con una participación de artículos en revistas de impacto de 79% y 77% respectivamente, y el 8% en Conferencias Profesionales para los dos términos.

Para ambidextrous, el 66% corresponden a publicaciones Q1 y 19% para Q2, de acuerdo con la clasificación SJR, con Índice H superior a 100 para el 19% de las mismas. Para ambidexterity, las publicaciones Q1 representan el 69% y para Q2 el 16%, con un Índice H superior a 100 para el 25% de las mismas. Este resultado denota el interés existente en el tema de las revistas de alto impacto, con participación de revistas con índice H superior a 200 como Academy of Management Review, Organization Science, Strategic Management Journal y Research Policy.

Los países de los cuales provienen los autores continúan siendo Reino Unido, Estados Unidos, China, Australia y España para ambos términos. América Latina continúa representado por autores de Brasil, Colombia, México y Chile. Y las Universidades a las cuales están vinculados los autores son Erasmus University of Rotterdam con 8 autores, Università degli Studi di Torino, University of Birmingham, Universität St. Gallen y Swinburne University of Technology con 6 autores para la palabra ambidextrous. Para

ambidexterity las Univesidades son The University of Warwick y Warwick Business School con 15 autores, Erasmus University Rotterdam y Universität St. Gallen con 14, Copenhagen Business School con 11, Queensland University of Technology QUT y Università degli Studi di Torino con 10. En ambas palabras, América Latina tienen representación la Universidade Federal do Parana con 5 autores, Universidade de Sao Paulo – USP, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad Pablo de Olavide, Universidade Federal de Pernambuco, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad La Gran Colombia y Universidade Unigranrio con 2.

Al revisar los principales financiadores de las investigaciones identificados en la base de datos revisada, se encuentra en primer lugar a la National Natural Science Foundation of China con 23 publicaciones financiadas, 18 diferentes ministerios de igual número de países, 26 institutos o centros nacionales de fomento a la investigación, 36 Universidades, 9 fundaciones y algunas empresas como Array BioPharma, Oesterreichische Nationalbank, Svenska Forskningsrådet Formas, Samsung e International Business Machines Corporation.

Los autores con mayor número de publicaciones identificados en la base de datos revisada se presentan en la siguiente tabla.

Autores con mayor número de publicaciones, por universidad de afiliación y país.

AUTHOR NAME	Nº Publ.	Universidad	Ciudad	País
Li, C.R.	9	Jilin University	Changchun	China
Thrassou, A.	9	University of Nicosia	Nicosia	Chipre
Güttel, W.H.	7	Johannes Kepler University Linz, Institute of Human Resource and Change Management	Linz	Austria
Sok, P.	7	Monash University	Melbourne	Australia
Turner, N.	7	Cranfield School of Management	Cranfield	Reino Unido
Vrontis, D.	7	University of Nicosia	Nicosia	Chipre

Jansen, J.J.P.	6	Rotterdam School of Management	Rotterdam	Países Bajos
Liu, Z.	6	University of Science and Technology of China, School of Management	Hefei	China
Raisch, S.	6	University of Geneva, Geneva School of Economics and Management	Geneva	Suiza
Lin, C.J.	5	Tzu Chi University	Hualien	Taiwán
Chang, Y.Y.	4	National Taiwan University of Science and Technology	Taipei	Taiwán
Claver- Cortés, E.	4	Universidad de Alicante	Alicante	España
Fu, N.	4	Maynooth University, School of Business	Maynooth	Irlanda
Heracleous, L.	4	Warwick Business School	Coventry	Reino Unido
Liu, Y.	4	Beijing Jiao Tong University, School of Economics and Management	Beijing	China
Luo, Y.	4	University of Miami	Coral Gables	Estados Unidos
Marco-Lajara, B.	4	Universidad de Alicante	Alicante	España
Nguyen, B.	4	East China University of Science and Technology, School of Business	Shanghai	China
Nosella, A.	4	Carlo Cattaneo University, School of Industrial Engineering	Castellanza	Italia
Santoro, G.	4	Università degli Studi di Torino	Turin	Italia
Smith, S.M.	4	The University of Winchester, Winchester Business School	Winchester	Reino Unido
Swart, J.	4	University of Bath, Faculty of Management	Bath	Reino Unido
Úbeda-García, M.	4	Universidad de Alicante	Alicante	España
Yu, X.	4	Shanghai University, School of Management	Shanghai	China
Gieske, H.	3	Erasmus University Rotterdam, Department of Public Administration and Sociology	Rotterdam	Países Bajos
Hodgkinson, I.R.	3	Loughboroug University, School of Business and Economics	London	Reino Unido
Malik, A.	3	University of Newcastle,, Australia	Callaghan	Australia
Ravishankar, M.N.	3	Loughboroug University, School of Business and Economics	London	Reino Unido
Van Buuren, A.	3	Erasmus University Rotterdam, Department of Public Administration and Sociology	Rotterdam	Países Bajos

Fuente: Scopus (junio 30 de 2019)

A partir de esta revisión, es notoria, en primer lugar, la ausencia de las escuelas de administración referentes en los ranking internacionales y de los autores considerandos gurús de la administración; y, en segundo lugar, el financiamiento de las investigaciones por parte de entidades del estado,

ya sean ministerios o instituciones de orden nacional que fomentan la investigación. Este es un tema que está surgiendo y se está consolidando en la literatura especializada, con presencia fuerte en universidades de orden local y nacional, realizada por de diversas nacionalidades, pero con una alta acogida en las revistas de alto impacto.

Los temas centrales de liderazgo en la literatura sobre ambidextrismo

De las publicaciones revisadas, se encuentran 69 que abordan el tema de liderazgo en el título o las palabras clave definidas por el autor. Al realizar la revisión de los títulos, se encuentran 17 publicaciones que incluyen el liderazgo ambidextro,¹⁰ el liderazgo transformacional, mientras que 2 títulos incluyen liderazgo transaccional, creativo, distribuido e innovador, y, finalmente, 1 incluye en el título el liderazgo ético, del servicio, compartido y de empoderamiento. Por su parte, la palabra clave más frecuente es liderazgo transformacional con 16 apariciones, liderazgo ambidextro con 14, liderazgo transaccional con 5 y creatividad con 3; además de otras 43 palabras diferentes con 1 o 2 apariciones. Finalmente, las palabras claves que incluyen la palabra “liderazgo”, además de los 3 ya mencionados, se encuentra liderazgo distribuido, de servicio, de la complejidad, creativo, compartido, espiritual, auténtico y las paradojas del liderazgo.

En primer lugar, los autores enfocan el liderazgo ambidextro como la capacidad del líder para estimular la exploración, denominado como comportamiento de apertura, y permitir la explotación de las ideas, denominado comportamiento de cierre (Zacher & Wilden, 2014; Luu, Le, Masli, & Rajendran, 2019; Luu, Dinh, & Qian, 2019). El liderazgo ambidextro entendido de esta manera, le da mucha más efectividad en los resultados de la innovación en las empresas que el control propuesto por el liderazgo

tradicional (Alghamdi, 2018); y es considerado como el mecanismo esencial para gerenciar equipos complejos (Zacher & Rosing, 2015). A estas dos capacidades, de apertura y cierres, se agrega la de moverse entre ambas comportamientos de acuerdo con la situación particular que vive la empresa (Ma, Zhou, Chen, & Dong, 2019), lo que exige del gerente ambidextro la flexibilidad como característica que le permite gestionar adecuadamente las contingencias.

En ese mismo sentido, algunos autores identifican el liderazgo ambidextro a partir de la combinación de tres tipos de liderazgo: flexible, situacional y versátil (Zarb, Zouaoui, & De La Robertie, 2016), que lo diferencia de otros estilos de liderazgo que se emplean en organizaciones no ambidextras. Para lograrlo, este tipo de líder refleja un estilo de pensamiento convergente y divergente en términos de proceso, resultado y contexto para lograr la exploración y explotación de manera simultánea (Piórkowska, 2016), concepto que algunos autores identifican como el liderazgo de la paradoja para referirse a la tensión existente entre ambas orientaciones (Epitropaki & Mainemelis, 2016) y que es considerado por otros autores como la esencia misma del líder ambidextro (Sackmann, 2017). Adicionalmente, se entiende como el medio para operacionalizar una cultura contingente que incorpora las características del liderazgo transformacional: carisma, inspiración que motiva, estímulo intelectual y consideración de cada individuo (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis, & Thrassou, 2017).

En otro sentido se entiende el liderazgo ambidextro como aquel que se presenta en el nivel macro y micro de la empresa de manera simultánea (Mueller, Renzl, & Georg, 2018), y lo presenta como característica de los CEO y demás miembros de la alta dirección para dar un adecuado soporte al desarrollo de la gerencia en todos sus niveles de las empresas que realizan

explotación y exploración; y se resalta el liderazgo transformacional del CEO para promover el liderazgo ambidextro en la alta dirección de la empresa para que fomente la exploración y la explotación en sus equipos de trabajo (Li, Lin, & Tien, 2015). De esta manera, el liderazgo transformacional ejercido desde la alta dirección produce un mayor resultado innovador, aunque la información externa recibida por este nivel organizacional puede incidir en los retos propuestos a niveles de dirección media y operacional (Zheng, Liu, & Gong, 2016; Zuraik & Kelly, 2019). Adicionalmente, como una característica de las organizaciones ambidexas son los conflictos que genera en los intereses de las personas la paradoja entre explotación y exploración, se comprende el liderazgo ambidextro como la flexibilidad que debe tener el líder para manejarlos (Cunha, Fortes, Gomes, Rego, & Rodrigues, 2019). Y, se encuentra que este tipo de liderazgo es el dinamizador y catalizador de las reformas que requiere el sector público (Tuan, 2017) para repensarse y replantearse en el marco de las nuevas dinámicas mundiales que presionan las empresas públicas y el mismo estado de los diferentes países a nivel mundial; o en el nuevo rol que se debe construir para los profesionales de ventas, para manejar la tensión que se produce entre la venta transaccional y estratégica en las ventas modernas (Marcos-Cuevas, 2018).

Algunos autores evalúan el impacto del liderazgo ambidextro en las empresas. Uno de estos estudios analiza la incidencia de los tipos de liderazgo en el desempeño financiero de las empresas, se identifica que un liderazgo transaccional solo afecta las actividades de explotación, mientras que el transformacional afecta también la exploración (Berraies & Bchini, 2019); y otro analiza la relación entre la construcción del capital social en las organizaciones que son lideradas de manera ambidextra (Luu, T., 2017a); y, finalmente, se evalúa la mediación del liderazgo

transformacional en la ambidexteridad dinámica que eleva el desempeño de los profesores (Subiyanto & Djastuti, 2018)

En otro sentido, algunos autores estudian el liderazgo ambidextro a través de la integración del liderazgo transformacional y transaccional. En algunos estudios el primero se emplea para la exploración y el segundo para la explotación (Luo, Zheng, Ji, & Liang, 2018; Kassotaki, 2019a; Kassotaki, 2019b; (Baskarada, Watson, & Cromarty, 2016); especialmente, cuando en la organización ambidextra se encuentran miembros de origen diverso, con perspectivas e intereses disímiles, se concluye que el liderazgo transformacional es preponderante para mantener la orientación ambidextra de la alta dirección sobre los futuros posibles para la organización (Li, C. , 2016). Y, en particular, cuando hay disidencia interna ante las decisiones generadas por procesos ambidextros, el liderazgo transformacional tiene un papel preponderante para incentivar la innovación radical apoyándose en las mismas disidencias minoritarias (Nijstad, Berger-Selman, & De Dreu, 2014). De igual manera, se identifica que el liderazgo transformacional es mediado por el aprendizaje organizacional en la operación de la cadena de suministro en ambientes ambidextros, afectando su incorporación efectiva de manera positiva (Ojha, Acharya, & Cooper, 2018).

Otros autores no incluyen el concepto de liderazgo ambidextro, sino que se concentran en tomar solamente el transformacional como el apropiado para la gerencia de organizaciones ambidextras, porque lo consideran más pertinente que el transaccional en este tipo de organizaciones, ya que puede gestionar las influencias de factores externos e internos en el desarrollo empresarial (Baskarada, Watson, & Cromarty, 2017). Y, finalmente, de manera disonante al marco de las anteriores investigaciones, Ra-Nicholson, *et. al.*, realiza la comparación del

liderazgo transaccional y el carismático, encontrando que este último facilita menos la ambidexteridad organizacional que el primero (Rao-Nicholson, Khan, Akhtar, & Merchant, 2016), pero no contempla el liderazgo transformacional ni, mucho menos, el ambidextro.

Para otros autores, este tipo de liderazgo se relaciona con la cultura que se requiere para la explotación y la exploración, que lleva al líder a enfrentar una empresa que parecieran dos empresas diferentes (Tushman & Euchner, 2015), Mientras que Xing, *et.al.* consideran que la ambidexteridad en el liderazgo no solo se entiende desde las relaciones entre los individuos, sino con entidades superiores que implica una cultura particular que, en su estudio, se basa en el confucionismo y legalismo (Xing, Liu, Tarba, & Wood, 2016). En otros estudios la cultural se relaciona de manera más directa con la capacidad de generar consenso en el equipo directivo frente a las tareas internas y externas en las estrategias de reorientación y unidireccional (Garg, 2017) que otros factores exógenos. De la misma manera, al analizar la cultura en conjunto con la estructura, el contexto y la arquitectura organizacional para generar procesos de exploración y explotación, se encuentra una fuerte relación entre la cultura y el ambiente organizacional ambidextro, relacionado con la apertura para que los empleados tomen iniciativas, encuentren oportunidades y muevan las fronteras del negocio (Gill, Cormican, & Clohessy, 2019). Finalmente, se identifica que existe una relación directa entre la satisfacción del trabajador y la cultura que fomenta las actividades ambidextras en la organización (Wipulanusat, Panuwatwanich, & Stewart, 2018).

El segundo eje se concentra en el liderazgo de los procesos de cambio en ambientes de explotación y exploración. Se requiere un liderazgo que tenga la capacidad de gestionar de manera eficiente las fuerzas de la

inercia de la organización y los cambios fundamentales que la empresa requiere para incluirse en los negocios del futuro (Garg, 2017). Por su parte, Luu relaciona el cambio como la respuesta proactiva que da la orientación al emprendimiento para adelantarse al mercado y el liderazgo ambidextro para gestionarlo (Luu, T., 2017b). Otros autores identifican el cambio bajo la perspectiva de la capacidad de adaptación que debe liderar el líder de la organización ambidextra que enfrenta entornos dinámicos y exigentes (Uhl-Bien & Arena, 2018). Para lograrlo, es necesario el compromiso de la alta dirección con el cambio tecnológico para explotar capacidades existentes y explorar los nuevos horizontes que las tecnologías abren (Tushman M., 2017). Pero el rol del líder no sólo implica impulsar el cambio que genera la exploración, sino que debe equilibrar éste con el estrés organizacional que produce, desarrollando la capacidad de desenfocar la organización de sus prioridades actuales y volverla a enfocar en las nuevas prioridades (Belasen & Lubet, 2017). Finalmente, para lograr el cambio, se requiere de la interacción entre los comportamientos de apertura y cierre del liderazgo que tiene como resultado la energía de "cambio" entre los empleados (Luu, Dinh, & Qian, 2019).

El cuarto eje es la orientación al logro en el liderazgo ambidextro. Los resultados organizacionales se alcanzan en la medida que el líder comprende las lecciones existentes que soportan la explotación, y las nuevas lecciones que permiten focalizarse en la exploración, manteniendo un equilibrio de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos (Baskarada, Watson, & Cromarty, 2014). Porque el liderazgo ambidextro es considerado como una condición clave para el éxito que alcancen las empresas de mercados emergentes que se aventuran por explorar economías avanzadas y los cambios que ellas traen (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis, & Thrassou, 2017). Este logro se alcanza con un líder que

equilibre las actividades nuevas y las que actualmente desarrolla la empresa, manteniendo el pensamiento de largo y corto plazo él mismo y sus equipos de trabajo (Piórkowska, 2016). El resultado alcanzado por los trabajadores innovadores tiene una relación directa con el comportamiento de apertura y cierre que ejerce el líder (Zacher & Wilden, 2014); y del liderazgo transformacional de apoyo que ejerce la alta dirección para lograr la cohesión y eficacia de los equipos en la resolución de los conflictos generados en la paradoja de la explotación y la exploración (Jansen, Kostopoulos, Mihalache, & Papalexandris, 2016). Y estos resultado se pueden alcanzar cuando los equipos se encargan de las dos acciones, con la condición de que las prácticas de valoración realizada por la alta dirección lideren la divergencia constructiva que se da en el equipo de la empresa y no solo los esfuerzos por el consenso y las sinergias que genera (Knight & Cuganesan, 2019).

Y el quinto eje es la creatividad y el desempeño innovador. Para lograr un alto desempeño innovador, se requiere de la creatividad del empleado, la cual se ve incentivada cuando se lidera de manera ambidextra (Tung, 2016). Por esta razón, el líder tiene por tarea lograr el equilibrio entre la creatividad de los individuos, los equipos y la organización, mediando la convergencia y divergencia para equilibrar la explotación y exploración (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis, & Thrassou, 2017); y para que se genere es necesario el comportamiento de explotación y exploración del mismo líder, para lograr la creatividad tanto desde el proceso como del resultado (Piórkowska, 2016). Adicionalmente, el líder también busca equilibrar la innovación y la creatividad con los riesgos organizacionales que se enfrentarán (Gurd & Helliard, 2017). De la misma manera, la creatividad alcanza una mayor efectividad cuando el líder incorpora el comportamiento de apertura y cierre (Alghamdi, 2018) en la gestión de los

equipos ambidextros. Porque, para desarrollar una creatividad institucional que consolida la creatividad individual como aporte a la organización, es necesario un liderazgo directo e indirecto de las personas creativa (Murphy, 2016).

El hallazgo final son los temas que sufren un desplazamiento en el interés del ejercicio del liderazgo organizacional en el caso de temas como motivación, control y riesgo. En el caso del primero, se reemplaza por la generación de la pasión armoniosa producida por la importancia percibida del trabajo (Ma, Zhou, Chen, & Dong, 2019) y por la manera como la ambidexteridad individual de los empleadlos genera una mejor relación cliente-empleado en empresas públicas cuando existe el liderazgo ambidextro en su dirección (Luu, Rowley, & Dinh, 2018). El liderazgo transformacional trabaja más desde el engagement que del comportamiento del control (Zacher & Rosing, 2015), relativizando este tipo de comportamiento en el líder. Esta propuesta es ratificada por otros autores que consideran que el comportamiento del control no hace parte del ejercicio del liderazgo ambidextro (Alghamdi, 2018). Para algunos autores que siguen considerándolo, dado su bajo nivel de efectividad para el logro de los resultados de la innovación, ubican este proceso como parte del rol del ingeniero en la medición del riesgo y la implementación de sistemas de control, dejando de lado el papel protagónico del contador en organizaciones tradicionales (Gurd & Helliard, 2017) en ambientes de control, riesgo y cultura, que pasan a ser temas menores en la literatura estudiada.

Conclusiones

El ambidextrismo organizacional y gerencial presenta un interés creciente en la literatura especializada, particularmente en universidades

que no destacan en los ranking y el imaginario general, en países desarrollados y en proceso de desarrollo y por investigadores de diversos países. Esta respuesta de la administración a la tensión entre el corto y largo plazo, especialmente en tiempos que la tecnología avanza más rápidamente que nunca y genera nuevas realidades de mercado, va tomando fuerza en la literatura especializada y en publicaciones de alto impacto.

Y entre los temas que están generando producción se encuentra el liderazgo que se debe ejercer en este tipo de organizaciones, que para algunos ya ha sido tratado en la literatura sobre el tema y debe ser adecuado a esta nueva realidad de la gerencia, pero para algunos otros se requiere conformar un nuevo corpus teórico que sustente la actuación de la alta dirección, la dirección media y la operativa de las empresas que ingresan en la paradoja de la explotación y la exploración para mantenerse en el mercado, generando innovación incremental y radical. En este sentido, por un lado, se retoma el liderazgo transaccional y transformacional para dirigir esta paradoja, y por otro se define un tipo de liderazgo ambidextro basado en el comportamiento de apertura y cierre del líder.

Entre las búsquedas, las investigaciones buscan comprobar la mayor efectividad en el logro de objetivos organizacionales cuando se ejerce el liderazgo ambidextro frente a los comportamientos de otros tipos de liderazgo. Y se soporta con las acciones del líder emprendidas para consolidar el desempeño de los individuos y los equipos en los diferentes niveles de la empresa, llevándolos a moverse con flexibilidad en actividades de explotación y exploración.

Adicionalmente, como plantea alguno de los autores, la innovación la realizan las personas. Y para que exista esta capacidad, el liderazgo

ambidextro debe liderar el cambio, no sólo impulsándolo y potenciando las disidencias y falta de consenso, sino manteniendo el equilibrio en la organización, mediando en los conflictos y catalizando el estrés organizacional. De esta manera, la creatividad de los individuos, equipos y la organización en general se potencia, con la capacidad del líder de moverse entre los comportamientos de apertura hacia la exploración y de cierre para que se realicen las acciones del core actual del negocio que permitan mantener el equilibrio financiero del negocio.

Finalmente, se replantean y desplazan temas en el estudio del liderazgo. Entre ellos, la motivación clásica basada en los incentivos económicos, el control como mecanismo para hacer seguimiento a los equipos o la medición del riesgo de manera tradicional. En cambio, el engagement, la confianza y la satisfacción del trabajador generados por la apertura a la capacidad propositiva del empleado surgen con fuerza para futuros estudios que se realicen sobre el tema.

Referencias

- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1).
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2014). Senior leadership and lessons learned in the Australian defence organisation. En S. McIntyre, & K. Dalkir, *Utilizing Evidence-Based Lessons Learned for Enhanced Organizational Innovation and Change* (págs. 234-266). Hershey: IGI Global.
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35 (6), 778-788.
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (3), 506-515.

- Belasen, A., & Luber, E. (2017). Innovation implementation: Leading from the middle out. *Strategy and Communication for Innovation: Integrative Perspectives on Innovation in the Digital Economy*, marzo, 229-243.
- Berraies, S., & Bchini, B. (2019). Effect of Leadership Styles on Financial Performance: Mediating Roles of Exploitative and Exploratory Innovations Case of Knowledge - Intensive Firms. *International Journal of Innovation Management*, 23 (3), 1950020 1-30.
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2017). The Impact of Ambidextrous Leadership on the Internationalization of Emerging-Market Firms: The Case of India. *Thunderbird International Business Review*, 59 (3), 421-436.
- Cunha, M., Fortes, A., Gomes, E., Rego, A., & Rodrigues, F. (2019). Ambidextrous leadership, paradox and contingency: evidence from Angola. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (4), 702-727.
- Epitropaki, O., & Mainemelis, C. (2016). The "genre bender": The creative leadership of kathryn bigelow. *Monographs in Leadership and Management*, 8, 275-300.
- Garg, V. (2017). Executive team consensus-based perspective of organization evolution. *Management Research Review*, 40 (9), 954-970.
- Gill, A., Cormican, K., & Clohessy, T. (2019). Walking the innovation tightrope: Maintaining balance with an ambidextrous organisation. *International Journal of Technology Management*, 79 (3-4), 220-246.
- Gurd, B., & Helliard, C. (2017). Looking for leaders: 'Balancing' innovation, risk and management control systems. *British Accounting Review*, 49 (1), 91-102.
- Jansen, J., Kostopoulos, K., Mihalache, O., & Papalexandris, A. (2016). A Socio- Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Journal of Management Studies*, 53 (6), 939- 965.
- Kassotaki, O. (2019a.). Ambidextrous leadership in high technology organizations. *Organizational Dynamics*, 48 (2), 37-43.
- Kassotaki, O. (2019b). Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. *European Management Journal*, DOI 10.1016/j.emj.2019.04.001.
- Knight, E., & Cuganesan, S. (2019). Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team. *Human Relations*, DOI: 10.1177/0018726718823247, 1-25.

- Li, C. (2016). The role of top-team diversity and perspective taking in mastering organizational ambidexterity. *Management and Organization Review*, 12(4), 769-794.
- Li, C., Lin, C., & Tien, Y. (2015). CEO transformational leadership and top manager ambidexterity: An empirical study in Taiwan SMEs. *Leadership and Organization Development Journal*, 36 (8), 927-954.
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT- member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of human resource management*, 29 (2), 338-359.
- Luu, T. (2017a). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 (2), 229-253.
- Luu, T. (2017b). Market responsiveness: antecedents and the moderating role of external supply chain integration. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32 (1), 30-45.
- Luu, T., Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting. *European Business Review*, 31 (2), 260-282.
- Luu, T., Le, V., Masli, E., & Rajendran, D. (2019). Corporate social responsibility, ambidextrous leadership, and service excellence. *Marketing Intelligence and Planning*, <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0157>.
- Luu, T., Rowley, C., & Dinh, K. (2018). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33 (4), 506-522.
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, 77 january, 159-1168.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, Vol 2, (1), 71-87.
- Marcos-Cuevas, J. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *IndustrialMarketing Management*, 69, 198-208.
- Mueller, J., Renzl, B., & Georg, M. (2018). Ambidextrous leadership: a meta review applying static and dynamic multi level perspectives. *Review of Managerial Science*, .

- Murphy, S. (2016). Leadership lessons from creative industries: The case of producers, directors, and executives in film and television. *Monographs in Leadership and Management*, 8, 243-273.
- Nijstad, B., Berger-Selman, F., & De Dreu, C. (2014). Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (2), 310-322.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231.
- Piórkowska, K. (2016). Creativity, ambidextrous leadership and innovative performance: A multi-level conceptual framework. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*, IBIMA 2016, 3316-3322.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., Akhtar, P., & Merchant, H. (2016). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *International Journal of Human Resource Management*, 27 (20), 2461-2487.
- Sackmann, S. (2017). Michael L. Tushman: A practice-informed explorer and organizational scholar with a focus on viable organizations. En D. Szabla,, W. Pasmore, M. Barnes, & A. Gipson, *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (págs. 1373-1388). New York: Palgrave-MacMillan.
- Subiyanto, D., & Djastuti, I. (2018). Transformational leadership, organizational support, and dynamic ambidexterity capabilities in troubleshooting: Strategic efforts to improve lecturer performance empirical evidence from private universities in Central Java province and the Yogyakarta . *Quality - Access to Success*, 19 (162), 96-101.
- Tuan, L. (2017). Reform in public organizations: the roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, 19 (4), 518-541.
- Tung, F. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? mediating effects of empowerment and promotion focus. . *International Journal of Manpower*, 37(8), 1250-1263.

- Tushman, M. (2017). Innovation Streams and Executive Leadership: R&D leadership plays a central role in shaping a firm's ability to both exploit existing capabilities and explore new technological domains. *Research Technology Management*, 60 (6), 42-47.
- Tushman, M., & Euchner, J. (2015). The Challenges of Abidextrous Leadership: an interview whit Michael Tushman. *Research-Technology Management*, 58:3, 16- 20.
- Tushman, M., & O'Reilly III, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 8-30.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29 (1), 89- 104.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. (2018). Pathways to workplace innovation and career satisfaction in the public service: The role of leadership and culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (5), 890-914.
- Xing, Y., Liu, Y., Tarba, S., & Wood, G. (2016). A cultural inquiry into ambidexterity in supervisor-subordinate relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1137619, 1-24.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 1, 54-68.
- Zacher, H., & Wilden, R. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 813-820.
- Zarb, K., Zouaoui, S., & De La Robertie, C. (2016). Ambidextrous leadership: A theoretical perspective. *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth*, 4114-4116.
- Zheng, X., Liu, Z., & Gong, X. (2016). Why does leader attention scope matter for innovation ambidexterity? The mediating role of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 37 (7), 912-935.
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22 (1), 84-104.