



Influencia de la Alta Dirección en la Innovación Ambidiestra en Pymes Regionales

Influence of Top Management on Ambidextrous Innovation in Regional SMEs

Presentado: 01/09/2025

Aprobado: 02/02/2026

Publicado: 02/03/2026

Walter Horacio Nardelli

Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Reconquista, Argentina.
wnardelli@trcnet.com.ar

Andrés A. Osorio Londoño

Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Colombia.
aaosoriolo@unal.edu.co

Resumen

Este estudio examina cómo la composición y el funcionamiento de los equipos directivos (TMT -Top Management Team) de las Pymes argentinas alejadas de los grandes centros urbanos influyen en la implementación de su estrategia de innovación ambidiestra. La literatura concibe la innovación desde dos perspectivas caracterizadas por procesos de aprendizaje y desarrollo cualitativamente distintos entre ellas: la exploración y la explotación. Mientras la exploración está asociada con nuevos conocimientos, factibles de generar “innovaciones radicales”, la explotación implica la utilización intensiva de los conocimientos existentes para promover “innovaciones incrementales”. La convivencia simultánea de ambas orientaciones se denomina precisamente “innovación ambidiestra”. Se ha destacado la importancia que tiene el liderazgo directivo para cultivar y gestionar los mecanismos que permitan un equilibrio entre diferentes orientaciones estratégicas como este caso, y el valor que tiene para ello la diversidad de características cognitivas, creencias y pensamientos dentro del TMT. Sin embargo, existen pocas investigaciones que examinen la influencia del TMT y el impacto de su diversidad y funcionamiento sobre la innovación ambidiestra en empresas de países en vías de desarrollo. Precisamente, este trabajo enriquece el conocimiento existente al comprobar que si bien la “dirección propietaria” de las Pymes regionales se ha caracterizado por un enorme tesón y un gran espíritu emprendedor y creativo, no han trabajado la diversidad del TMT ni su funcionamiento como sugiere la comunidad académica, dificultando su “liderazgo de ambidestreza”. Como consecuencia, ellas han visto reducida la posibilidad de que la ambidestreza se transforme en un valor organizacional que

permita su sistemática realización, y de este modo no se encuentra asegurada su sustentabilidad competitiva con base en la innovación. Este trabajo aporta un camino de superación a esta problemática, sugiriendo a la alta dirección que asuma cabalmente la relevancia que le otorga la teoría de los Escalones Superiores y recomponga su identidad, a cuyo fin se recomienda adoptar un enfoque y determinadas prácticas sumamente útiles y necesarias para conformar el liderazgo capaz de impulsar eficazmente estas dos culturas antagónicas como la exploración y la explotación.

Palabras claves: ambidestreza, innovación, equipo de alta dirección.

Abstract

This study examines how the composition and functioning of top management teams (TMT) in Argentine SMEs located far from major urban centers influence the implementation of their ambidextrous innovation strategy. The literature conceives innovation from two perspectives characterized by qualitatively different learning and development processes: exploration and exploitation. While exploration is associated with new knowledge capable of generating "radical innovations," exploitation involves the intensive use of existing knowledge to promote "incremental innovations." The simultaneous coexistence of both orientations is precisely referred to as "ambidextrous innovation." The importance of managerial leadership has been highlighted in cultivating and managing the mechanisms that allow for a balance between different strategic orientations, such as in this case. Equally emphasized is the value of cognitive diversity, beliefs, and thinking styles within the TMT. However, there is limited research examining the influence of the TMT and the impact of its diversity and functioning on ambidextrous innovation in companies from developing countries. This study contributes to existing knowledge by demonstrating that, although the "owner-managed" leadership of regional SMEs has been characterized by remarkable determination and a strong entrepreneurial and creative spirit, they have not developed TMT diversity or its functioning as recommended by the academic community, hindering their "ambidextrous leadership." As a result, they have seen a reduced likelihood that ambidexterity will become an organizational value capable of systematic implementation, thereby undermining the assurance of their competitive sustainability based on innovation. This paper offers a way to overcome this problem, suggesting that top management fully recognize the relevance assigned by the Upper Echelons theory and restructure its identity, for which purpose it is recommended to adopt an approach and certain practices that are extremely useful and necessary to form a leadership capable of effectively promoting these two antagonistic cultures: exploration and exploitation.

Keywords: ambidexterity, innovation, top management team.

Introducción

Las Pymes regionales radicadas en la provincia de Santa Fe, Republica Argentina, generalmente de carácter familiar, han enfrentado históricamente importantes desventajas comparativas, debido a las grandes distancias de los principales centros de producción y de consumo, agravadas por deficientes infraestructuras para el transporte y altos costos de servicios indispensables, por citar solo algunos componentes significativos de su matriz

productiva, logística y comercial. Estas restricciones las torna críticamente dependientes de sus propias capacidades para ser competitivas, en cuya concepción se destaca la importancia fundamental de su capacidad innovadora.

En la búsqueda de ser altamente eficientes y productivas estas empresas están obligadas a desarrollar las mejoras prácticas y mecanismos internos de funcionamiento, pero al mismo tiempo atender las demandas y oportunidades puertas afuera con propuestas disruptivas, capaces de generar espacios de negocios rentables y duraderos. Esta doble vertiente estratégica, de mejorar lo interno sin descuidar lo externo, conforma un contexto de ambidestreza complejo de asimilar y consolidar, dadas sus particularidades.

Las Pymes que adoptan una estrategia ambidiestra muestran resultados de rendimiento significativamente superiores en comparación con sus contrapartes que no integran este enfoque. Más precisamente, en el entorno dinámico y a menudo inestable que caracteriza a las economías en desarrollo, la capacidad de las organizaciones para explorar simultáneamente nuevas oportunidades y aprovechar las capacidades existentes se convierte en un factor determinante importante del éxito sostenible. Y para esto, la evidencia empírica destaca el importante papel de la orientación empresarial que ellas adoptan, motivo por el cual las políticas que apoyan las prácticas ambidiestras son esenciales (Trihudyatmanto et al., 2025).

Si bien recientes investigaciones han destacado la dificultades que ha representado el desarrollo de la ambidestreza organizacional para las Pymes debido a la debilidad de sus sistemas y prácticas de gobernanza (Fernandez Texeira & Oliveira Carvalho, 2024), y numerosa literatura sugiere que su implementación sigue siendo un reto, se ha resaltado la escasez de estudios que analicen y expliquen cómo los miembros de la alta dirección gestionan esta paradójica estrategia (Canale et al., 2023), sobre todo en el particular contexto de estas empresas (Mu et al., 2020).

Conocida la relevancia que tiene el liderazgo de la alta dirección en el destino de sus organizaciones, queda claramente expuesto el vacío de conocimiento acerca de cómo influye el TMT de las Pymes regionales en la creación y gestión de la ambidestreza y su estrategia de innovación ambidiestra.

En consecuencia, este estudio cualitativo tiene como objetivo examinar cómo los equipos de alta dirección de las Pymes de la provincia de Santa Fe, Argentina, contribuyen con la innovación ambidiestra, poniendo el foco en su identidad, composición y funcionamiento, pilares claves en la construcción de un liderazgo capaz de impulsar y sostener con éxito esta estrategia paradójica.

Se adopta como referencia el numeroso conocimiento desarrollado en estudios sobre gobernanza de Pymes, y se contrasta con la realidad de las organizaciones objeto de este trabajo.

Marco Teórico

La Teoría De Los Escalones Superiores (Upper Echelons Theory, UET)

Las organizaciones son un reflejo de su equipo de alta dirección. La Teoría de los Escalones Superiores (Hambrick & Mason, 1984) plantea que las características de la altos ejecutivos, conocida como «coalición dominante» (en los términos de Cyert & March, 1963), tales como sus cogniciones, valores, percepciones, experiencias y perspectivas, influyen

definitivamente en las decisiones estratégicas que moldean la dirección de una organización.

Como las Pymes carecen de sistemas administrativos complejos y de recursos organizacionales como tienen las grandes empresas, la mayor omnipresencia y visibilidad de sus directivos en la gestión cotidiana conforma un escenario donde su actuación tiene una relevancia superlativa en el establecimiento e impulso de sus estrategias.

La Innovación Ambidiestra: Exploración Y Explotación De Conocimientos

La ambidestreza organizacional se usa como una "metáfora" para describir organizaciones competentes (Tushman & O'Reilly, 1996), que son capaces de equilibrar y dominar simultáneamente diferentes orientaciones estratégicas como la exploración y la explotación.

La exploración y explotación se conciben como dos procesos de aprendizaje y conocimiento cualitativamente distintos (March, 1991; Floyd & Lane, 2000).

La exploración define el comportamiento de la empresa caracterizado por actividades que aumentan la búsqueda, descubrimiento, experimentación, asunción de riesgos e innovación, mientras que la explotación se caracteriza por una disminución de la varianza, la resolución de los problemas de manera disciplinada y un enfoque al refinamiento y la eficiencia (March, 1991; Cheng & Van de Ven, 1996).

La exploración necesita flexibilidad, creatividad, ruptura de caminos; la explotación, disciplina, eficiencia y control (March, 1991; Benner & Tushman, 2003). Una permite a las empresas adaptarse a las demandas del mercado; la otra asegura que la organización interna maximice su eficiencia y rendimiento. La exploración se materializa en innovaciones radicales o disruptivas mientras la explotación se materializa en innovaciones incrementales.

Demasiada explotación resulta en inercia y conservacionismo dinámico (Sull, 1999; Benner & Tushman, 2003), y como señalaron Levinthal y March (1993), las empresas que exageran esta orientación sufrirán habitualmente de obsolescencia. Por el contrario, una organización que se compromete exclusivamente con la exploración pueden perder la visión de los costos relacionados con la innovación y renunciar a la eficiencia (Simpson et al., 2006) y no lograr verse materializados cabalmente los beneficios de su conocimiento (Levinthal & March, 1993).

Los estudios han sugerido que estas capacidades requieren estrategias, culturas, estructuras y procesos sustancialmente diferentes (Benner & Tushman, 2003): mientras la exploración está asociada con estructuras orgánicas, la explotación está asociada con estructuras mecanicistas (Tushman & O'Reilly, 1996). Ambas han demostrado ser fundamentales para la competitividad en mercados dinámicos (Gibson y Birkinshaw, 2004) y diversos estudios han resaltado la importancia de esta capacidad para permitir que las empresas enfrenten los desafíos de la innovación sin comprometer su estabilidad operativa (Smith & Tushman, 2005; Lubatkin et al., 2006).

Por lo tanto, una organización ambidiestra es un sistema que persigue sincrónicamente el refinamiento y la extensión de las competencias, tecnologías y paradigmas existentes (explotación) así como la experimentación con nuevas alternativas y opciones (exploración) (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996).

El gran desafío de la alta dirección de las Pymes consiste en promover y llevar adelante exitosamente ambas orientaciones estrategias de manera sinérgica, metodológica y sistemática.

Las decisiones orientadas a la ambidestreza (DOA)

Las decisiones orientadas a la ambidestreza (DOA) reflejan la capacidad de los equipos

de alta dirección para gestionar diferentes direcciones estratégicas, como la adaptabilidad y la alineación. Mientras que las decisiones orientadas a la adaptabilidad determinan el alcance y la eficacia con que las empresas se ajustan a su medio ambiente (orientación a la innovación), las decisiones orientadas a la alineación enfatizan en la eficiencia con la que se necesitan realizar las actividades internas para apoyar el objetivo general de la empresa (orientación a los costos) (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Smith y Tushman (2005) explican que las formas organizativas, las culturas y los procesos de asignación de recursos son determinados por las decisiones de la alta dirección. Como las orientaciones estratégicas se engendran en el equipo de alta dirección, ella puede precisamente con sus decisiones crear empleados con comportamientos ambidiestros en toda la empresa. De este modo, un enfoque equilibrado de la innovación requiere también que los altos directivos apoyen una postura estratégica orientada a la eficiencia interna, que mejore todas las partes de la cadena de valor y apoye la explotación del mercado de productos existentes.

Como la orientación a la innovación y la orientación de costos denotan mecanismos de implementación que son complejos y difíciles de asimilar y manejar debido a su naturaleza cultural implícita, los TMT además de ser tomadores de decisiones ambidiestros, también funcionan como modelos a seguir para valores y creencias asociados con ambas orientaciones. Debido a este papel prominente de los altos directivos en la formulación de las DOA y la implementación de sistemas de gestión orientados a la ambidestreza, la construcción de orden superior se conoce como "Liderazgo de Ambidestreza" y, por lo tanto, también integra fuertemente la noción de organizaciones como reflejos de sus altos directivos.

Para posicionarse mejor en entornos empresariales competitivos y dinámicos, el liderazgo transformacional desempeña un papel crucial en el impulso equilibrado de las actividades de exploración y explotación en las Pymes (Al Maalouf et al., 2025). Resulta fundamental que el liderazgo gerencial pueda matizar estas orientaciones estratégicas considerando las particularidades del sector, la dinámica del mercado y el nivel actual de ambidestreza de la organización, para llevar a toda la organización a navegar las complejidades y abordar eficazmente las incertidumbres propias de contextos caracterizados por economías inestables y en transición (Martin et al., 2025).

Recursos y herramientas para el desarrollo de la ambidestreza

Las organizaciones pueden desarrollar capacidades para dominar orientaciones estratégicas antagónicas creando estructuras separadas para aquellas actividades que involucran exploración y explotación (ambidestreza estructural) (Tushman & O'Reilly, 1996; Benner & Tushman, 2003) o creando un contexto que anime a los miembros a hacer sus propios juicios respecto a la mejor forma de dividir su tiempo entre las demandas conflictivas de exploración y explotación (ambidestreza contextual) (Gibson & Birkinshaw, 2004; Halevi et al., 2015). La forma en que los miembros del TMT gestionan la información, se comportan y actúan, podría señalar las normas y expectativas de un patrón de comportamiento para el resto de empleados (Carmeli & Halevi, 2009). Por ello, en un contexto donde la organización desea seguir estas dos estrategias, es fundamental que el TMT transmita claramente la idea y sus comportamientos asociados.

Los estudios han identificado diferentes características y acciones del TMT para el fomento del cambio estratégico, la innovación y la ambidestreza, como **a)** la composición de la alta dirección (Bantel & Jackson, 1989), **b)** sus características demográficas (Wiersema & Bantel, 1992), **c)** Su diversidad cognitiva (heterogeneidad) (Hambrick et al., 1996), **d)** el grado de la

discreción gerencial (Haleblian & Finkelstein, 1993).

Por otro lado, la literatura existente sobre ambidestreza destaca la relevancia de los gerentes ambidiestros, como aquellos con pensamientos y cogniciones paradójicos (Smith & Tushman, 2005; Raisch et al., 2009), repertorio conductual (capacidad para cumplir diferentes roles) y comportamiento de diferenciación (capacidad de liderar de manera diferente en diferentes contextos) (Carmeli & Halevi, 2009; Raisch et al., 2009).

Los procesos del TMT que fomentan la ambidestreza organizacional

La Integración Conductual o del comportamiento, compuesta por tres procesos de equipo interrelacionados, **a)** comportamiento colaborativo (mutua colaboración), **b)** intercambio de información (información compartida) y **c)** toma de decisiones conjunta (Simsek et al., 2005) puede ayudar a la construcción de esta doble capacidad para exploración y explotación y es particularmente útil en condiciones de alto dinamismo ambiental.

A pesar de que son pocas las evidencias de estudios que hayan observado empíricamente (Lubatkin et al., 2006; Halevi et al., 2015) la importancia de un "TMT conductualmente integrado" en el logro de la ambidestreza en las Pymes y unidades de negocios, se reconocen ciertos mecanismos del TMT que la generan y sostienen (Venugopal et al., 2019), como los **a)** los **mecanismos de conectividad** (un TMT bien conectado puede entenderse como uno con mayor densidad interna, donde sus miembros tienen más acceso el uno al otro, mayor libertad para acercarse y generar sistemas de comunicación más abiertos (Cao et al., 2010) y los **b)** los **mecanismos de interfaces multifuncionales** (los caminos que permiten el intercambio de conocimientos formales entre miembros de diferentes unidades funcionales en el equipo (Jansen et al., 2009; Mom et al., 2009).

Los TMT con múltiples representantes funcionales dentro del equipo pueden considerar soluciones desde diferentes perspectivas (Simons et al., 1999) y así mejorar la capacidad de la empresa para gestionar las demandas específicas de exploración y explotación (Jansen et al., 2009; Mom et al., 2009; De Clercq et al., 2014).

¿Dónde surge la ambidestreza organizacional?

La ambidestreza organizacional surge específicamente del ser humano en la parte superior de la empresa: la flexibilidad en la distribución del tiempo y la atención de los recursos humanos del TMT hacia la exploración y explotación son facilitados por prácticas laborales que ayudan a compartir información, conocimientos y decisiones. Esta es una distinción importante, ya que la flexibilidad no reside en el sistema, sino más bien con las elecciones de comportamiento de los miembros del TMT.

La Diversidad En Los Equipos Directivos Y Su Impacto En La Innovación Ambidiestra

Para lograr una gestión equilibrada de las actividades relacionadas a la explotación y la exploración, un factor clave es la diversidad en los equipos directivos.

Las investigaciones destacan que la composición diversa del TMT, en términos de personalidades, educación, formación y demografía, mejora la capacidad del equipo para enfrentar desafíos estratégicos complejos. Específicamente, los equipos con niveles más altos de diversidad cognitiva pueden usar diferentes perspectivas para escanear el entorno y procesar la información, y se puede esperar que generen más ideas creativas e identifiquen oportunidades disruptivas (Wei & Wu, 2013). Por lo tanto, se enriquecen las discusiones estratégicas y se mejora la capacidad del equipo para adaptarse tanto a las demandas de innovación como a las necesidades operativas de la empresa (Raisch et al., 2009).

La diversidad de pensamiento no solo desafía el *statu quo*, sino que genera un entorno propicio para la toma de decisiones más informada y estratégica. Esto impulsa a las organizaciones hacia la innovación, dado que aumenta la capacidad colectiva para abordar problemas complejos mediante la presentación de múltiples perspectivas (Bantel y Jackson, 1989). La inclusión de perspectivas variadas en el marco de un clima de confianza permite mejorar la calidad de la toma de decisiones estratégicas en equipos de alta dirección, facilitando el procesamiento de información compleja (Olson et al., 2007) lo que resulta en una mayor capacidad para equilibrar la exploración y la explotación.

Además, un equipo directivo diverso facilita la interpretación ambivalente, un fenómeno en el que los problemas se ven simultáneamente desde perspectivas positivas y negativas. Este tipo de interpretación fomenta una mayor sensibilidad a las asociaciones, lo que aumenta la creatividad y previene la simplificación excesiva (Plambeck & Weber, 2009), favoreciendo la ambidestreza organizacional.

El Impacto del CEO En El Empoderamiento Psicológico Del TMT: Impacto En La Innovación

Se ha destacado que la presencia y el trabajo de un CEO profesional (chief executive officer) como integrante del equipo de alta dirección promueve el empoderamiento psicológico del equipo directivo, un factor clave que influye en la capacidad de innovación. Si bien en el ámbito de las Pymes familiares ha sido un tema controversial, en muchos casos demostró que promueve significativamente el entusiasmo colectivo a través de su compromiso y pasión.

Según Kirkman et al. (2004), el empoderamiento psicológico del equipo facilita interacciones de alta calidad entre los miembros del TMT y el CEO, lo que promueve la confianza, la colaboración y la toma de decisiones efectivas dentro de la diversidad. A su vez, permite al TMT abordar los desafíos estratégicos con mayor confianza y autonomía, lo que favorece la creatividad y la implementación de ideas innovadoras.

El Funcionamiento De La Alta Dirección: La Importancia Del Trabajo En Equipo

El trabajo en equipo, caracterizado tanto por una dinámica interactiva como por el compromiso individual, ha sido relacionado con la eficacia y el éxito organizacional (Gil et al., 2008), dimensiones que no se logran cuando «la personalidad, conocimientos, habilidades y experiencias de cada miembro, se diluyen entre las del resto». (Cardona & Wilkinson, 2006, pág. 2). En general, existen grupos de trabajo, pero un grupo no es un equipo, porque si bien sus miembros tienen un interés común, «no lo tienen en común, por su propia cuenta, no se han apropiado de él». (Bermeo et al., 2013, p. 103).

Un equipo se conforma cuando sus integrantes interactúan en forma dinámica, interdependiente y adaptativa; en el que cada integrante tiene un rol específico y comparten la responsabilidad de sus resultados en un ámbito organizacional (Rojas et al., 2018).

Si bien los miembros de los equipos suelen tener roles funcionales, por el tipo de actividades que realizan habitualmente, son los roles de equipo los que le dan su carácter esencial, pues permiten «una connotación interactiva dentro del equipo» (Aritzeta y Ayestaran, 2003, p. 64), siendo por lo tanto imprescindibles para consolidar una productiva dinámica colectiva, consecuencia del ajuste entre las habilidades de las personas y las funciones del equipo (Ros Guasch, 2006).

Metodología

Este estudio explora la composición y el funcionamiento del equipo de alta dirección de las Pymes regionales con el objetivo de descubrir y ponderar el grado de su influencia y contribución en la estrategia de innovación ambidiestra, temática que en este contexto, hasta la fecha, no ha sido estudiada científicamente.

Aproximación al objeto de estudio

La investigación ha sido realizada en el ámbito del Departamento General Obligado de la provincia de Santa Fe, República Argentina. Su ubicación se puede apreciar en la Figura 1.



Figura 1. UBICACIÓN GEOGRAFICA. Fuente: Elaboración propia

La elección de este ámbito de estudio, y en consecuencia de las empresas incluidas en la investigación, se ha basado en las siguientes consideraciones:

- Por sus características geográficas, socioeconómicas y culturales, el conocimiento que se logre de las Pymes que la integran pueden ser útiles para la mayoría de las empresas de este tipo radicadas en estas localizaciones.
- Esta región cuenta con una importante cantidad y variedad del tipo de empresas pertinentes para proveer una sólida base de conocimientos para ser estudiados en profundidad.
- La cercanía y accesibilidad a los propietarios y directivos de cada una de estas empresas representa una valiosa facilidad para generar una dialéctica productiva, que permita comprender y describir las causas y derivaciones del fenómeno objeto de estudio.

El departamento General Obligado está compuesto por muchas localidades rurales de pocos habitantes y sus urbanizaciones más pobladas no superan los 100.000 habitantes. Las zonas rurales se caracterizan por dedicarse mayoritariamente a la producción agrícola y ganadera, y en las ciudades las actividades mayoritarias son las industriales, comerciales y servicios. Dentro de las actividades industriales, se destacan las manufacturas de origen agropecuario (particularmente frigoríficos de carnes, plantas de elaboración de aceites comestibles, hilanderías y elaboración de algodón hidrófilo, plantas de elaboración de alimentos y bebidas, elaboración de productos de panificación y afines, curtiembres, plantas de elaboración de derivados lácteos, entre las más importantes) y las manufacturas de origen industrial (plantas metalúrgicas y metalmecánicas, plantas de fabricación de maquinaria agrícola, fabricación de productos para la seguridad y protección automotriz, fabricación de productos para la limpieza y desinfección y elaboración de productos para la higiene y estética personal, entre otras actividades).

Un análisis del Centro de Estudios Para América Latina (Ocampo, 2000) expuso que estas zonas enfrentan condiciones desfavorables para competir, ya que muchos de los factores que impulsan la misma están "localizados" en centros metropolitanos (población, conocimientos, servicios, infraestructura, influencias en políticas públicas, etc.). Es por ello que estas regiones son caracterizadas como "marginales", y en consecuencia sus organizaciones son puestas a exigencias de competitividad superlativas para poder sustentarse.

Si bien el desempeño de las Pymes resulta afectado por estas circunstancias desfavorables que las rodean, en la investigación desarrollada por Bloom, Propper, Seiler y Van Reeiner (Martínez, 2017) se argumenta que sus principales problemas obedecen al funcionamiento de la administración y la gerencia. Se ha reconocido que la clave para la competitividad consiste en rodearse de un equipo directivo capaz, que tenga como prioridad la adecuada gestión financiera y conseguir la excelencia en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes (Martínez, 2017). Esto se condice con la tesis de Rueda (Martínez, 2017) que considera la profesionalización de la organización y por relación, la disponibilidad de directivos capaces, sus factores principales de competitividad.

Las investigaciones también demuestran que si bien los directivos de las Pymes reclaman condiciones comparativas igualitarias, en general no aspiran a ser competitivas sus organizaciones apoyándose en ayudas públicas, ni a costa de desaprensivas decisiones, sino a través del esfuerzo personal y el compromiso con sus comunidades locales.

Estudios realizados por la "Organización de Cooperación y Desarrollo Económico" (OCDE) han destacado el valor de la innovación para el fortalecimiento de la "competitividad estructural" de estas empresas. De este modo, también queda expuesta la estrecha relación entre innovación y alta dirección, lo que refuerza el interés en profundizar las implicancias de esta vinculación.

Diseño de la investigación

En función del citado vacío de conocimiento y los objetivos planteados en este trabajo, se ha considerado pertinente realizar una investigación cualitativa que basada fundamentalmente en la indagación y la reflexión permita encontrar explicaciones que ayuden a comprender como la alta dirección desarrolla su estrategia de innovación ambidiestra y en todo caso que ellas deberían hacer para perfeccionar su influencia.

Principales características de la investigación

Por su finalidad

El objetivo es enriquecer el conocimiento teórico a partir del análisis de la realidad de un contexto particular, considerando como marco de referencia la literatura pertinente.

Por su alcance temporal

Fundamentalmente transversal, pues se considera el estado del problema en un determinado tiempo, y no se analiza pormenorizadamente su evolución cronológica.

Por su profundidad

Es una investigación exploratoria y descriptiva, pues el objetivo consiste en examinar el tema objeto del estudio y poder explicar sus características y relaciones.

Por su enfoque

Es una investigación de enfoque cualitativa, pues no busca cuantificar sino comprender, profundizar en el entendimiento de las causas del problema, y en todo caso plantear interpretaciones o recomendaciones derivadas de dicha comprensión.

Estrategia e instrumento de investigación

Para el relevamiento de la información la herramienta fundamental han sido entrevistas en profundidad. Posteriormente se utilizaron cuestionarios semi estructurados para complementar los apuntes de las entrevistas y precisar algunas conceptualizaciones relevadas inicialmente.

Para asegurar la calidad del proceso de investigación, se realizaron previamente pruebas piloto en dos empresas, lo que permitió ajustar la planificación del trabajo, valorar la importancia de suministrar a los entrevistados el conocimiento teórico sobre el tema y tener en cuenta la importancia de generar un clima de confianza para poder profundizar el proceso analítico y reflexivo.

Muestra poblacional

La determinación de la composición y tamaño de la población y de la muestra ha sido una cuestión sustancial para esta investigación, por la relevancia que los tipos y características de las organizaciones tienen para el objetivo de la misma. La elección del ámbito de estudio, y en consecuencia de las empresas incluidas en la investigación, se ha basado en las siguientes consideraciones:

1. Empresas donde se pueda realizar las entrevistas con personas representativas de la conducción empresarial, fundamentalmente directivos propietarios.
2. Siempre que ellos confirmen su real interés en participar de la investigación y de contar con sus resultados.
3. Organizaciones dotadas de una génesis y características que permitan un análisis en profundidad de las categorías de análisis establecidas.

Según estos criterios, y sin que signifique alguna calificación ni categorización, se eligieron entonces las empresas más pertinentes para el objetivo de la investigación, arribando a una muestra final de 7 (siete) organizaciones, que se valoró suficiente, por la profundidad

prevista en el proceso y el objetivo de la investigación. Por lo tanto, la selección de la población y de la muestra se ha basado fundamentalmente en la valoración de las fuentes más pertinentes para el análisis y las explicaciones del fenómeno de estudio.

Categorías de análisis

Las principales tópicos derivados en respectivas categorías de análisis que han conformado el problema y el objetivo de la investigación han sido: **a)** Caracterización y contextualización de las Pymes regionales, **b)** Composición de la alta dirección, **c)** Funcionamiento de la alta dirección **d)** Generación e implementación de la innovación ambidiestra y **e)** Importancia de estos factores para la competitividad.

Análisis de los datos

Para este proceso se adoptó un camino básico de exploración y análisis de los datos relevados con el objetivo de encontrar conceptos relevantes para el objetivo de la investigación, que permitan describir y explicar la realidad con la mayor precisión posible, y contrastarla con la teoría pre-existente.

Las principales fases del proceso de relevamiento y análisis de datos se describen a continuación:

- Durante la entrevista, previo acuerdo con el involucrado, se procedió a la grabación de la misma, y a la toma de apuntes específicos. Con la documentación obtenida de los cuestionarios semi estructurados enviados posteriormente, se aseguró la fase de validación de los datos obtenidos.
- El registro de los datos se estructuró en la Bitácora de Datos, donde a partir de los tópicos a analizar y las preguntas de investigación se ordenaron las respuestas de cada una de las empresas.
- Para el análisis de resultados se elaboró la Bitácora de Análisis, donde se codificaron los mismos en 23 (veintitrés) tablas, correspondientes cada una de ellas a las categorías y preguntas de investigación pertinentes.
- Finalmente se registraron los resultados en una base de datos, lo que facilitó la visualización y análisis de la información a través de técnicas de Business Intelligence, que permitió arribar a los siguientes resultados.

Resultados

A continuación se exponen los resultados más relevantes de la investigación.

Nota: En algunos casos se complementa la descripción de los resultados con citas textuales de las personas entrevistadas que se consideran relevantes para comprender sus alcances. Las mismas se indican en letras cursivas y entre comillas para su adecuada identificación y comprensión.

La Identificación De La Alta Dirección

En su mayoría, la alta dirección de las Pymes regionales objeto de este estudio está integrada por propietarios o familiares. Si bien se manifiesta una mayor presencia de profesionales externos en sus gerencias seniors o funcionales, la alta dirección se caracteriza por la presencia dominante de directivos internos provenientes de la genética

propietaria. *Propietario-director-gerente Empresa2*: “la dirección somos los... miembros de la familia”. *Propietario-director-gerente Empresa4*: “el directorio en realidad termina siendo un consejo de familia, es solo un directorio formalmente”. *Gerente Empresa5*: “está muy fuerte la figura del directorio como representación de accionistas con vocación familiar y no tanto a la gestión del negocio, el directorio tiende más a representar que a gestionar”.

Aunque se manifiesta una tendencia a delegar responsabilidades y favorecer una gestión más profesional en las áreas de mayor jerarquía, sigue aún presente una conformación familiar bastante cerrada en términos de liderazgo. Quienes conducen estratégicamente estas organizaciones suelen realizar simultáneamente actividades propias de los roles de propietario, directivo e incluso gerente, componiendo de este modo una presencia “multifacética” en sus empresas.

Por otro lado, debido a que el órgano legal de dirección se conforma muchas veces para cumplir simplemente con las exigencias normativas, suelen no coincidir sus integrantes con quienes ejercen realmente esta función. Precisamente, los resultados muestran que “solo algunos miembros del órgano legal ejercen realmente la función directiva (47%)” y “hay directivos protagónicos que no integran el órgano legal ejercen realmente la función directiva (22%)”. *Propietario-director-gerente Empresa1*: “el directorio es más amplio pero no necesariamente quienes son directores están en la alta dirección y conducción cotidiana de la empresa...se consideran miembros de la alta dirección a quienes toman decisiones importantes en la empresa, que no necesariamente coincide con ser director”. *Director-gerente Empresa3*: “como alta dirección no aparece identificada”. *Propietario-director Empresa6*: “con respecto a la dirección, no se condice mucho los órganos legales con la gestión en la realidad”.

La Valoración Del Grado De Relevancia De Los Factores de Éxito

En general, no se evidencia que quienes están al frente de estas compañías hayan profundizado respecto de la naturaleza de su función específica de dirección: *Gerente Empresa5*: “el cuerpo directivo más que pensarse a sí mismo, piensa en la estructura, no toma conciencia de su función...”. *Director-Gerente Empresa3*: “yo creo que realmente no se desarrolla la función de director”. *Propietario-director-gerente Empresa7*: “...a la hora de la verdad las decisiones se terminan tomando “arriba” nosotros siempre tratamos de darle menos importancia a la dirección para darle más importancia abajo”, ni hayan ponderado la relevancia que este rol tiene para el destino de sus organizaciones: *Propietario-director Empresa6*: “con respecto a la relevancia de la dirección, no es un tema sobre el cual se reflexione profundamente o se tenga una opinión determinada”.

Precisamente, los miembros de la alta dirección consideran que el factor más importante del éxito empresarial de sus empresas lo conforma el trabajo de los mandos intermedios, por sobre la importancia de la composición y el funcionamiento de la alta dirección.

El Grado De Diversidad En La Composición De La Alta Dirección

En cuanto al grado de diversidad de los integrantes de la alta dirección, se manifiesta una tendencia bastante homogénea en cuanto a edad y género, aunque un poco más heterogénea en términos de personalidades y estilos.

No se han realizado estudios técnico-profesionales específicos para determinar la personalidad o los estilos de conducción de cada uno de sus miembros, por lo que tanto la diversidad en la composición como la vinculación del estilo ejecutivo y las estrategias a impulsar en este tipo de empresas se ha producido de manera intuitiva y personalizada (como ejemplifica la afirmación de un dirigente “la alineación del estilo ejecutivo con la estrategia a impulsar es algo que se dio informalmente”).

La Dinámica De trabajo Y El Funcionamiento De La Alta Dirección

La alta dirección trabaja en grupo o en colaboración, pero no trabaja en equipo en los términos y condiciones que sugiere la literatura: *Director-gerente Empresa3*: “con respecto al funcionamiento en equipo de la alta dirección, la verdad que así no funcionamos... equipo no hay, si como grupo o en colaboración”. *Propietario-director Empresa6*: “la dirección no funciona como equipo, si podríamos decir que funciona como un grupo de trabajo, aunque hay tanto conocimiento y confianza entre los socios que ya sabemos cómo actuar en cada caso”.

Por otro lado, no se ha establecido formalmente un procedimiento de planificación, organización y control de la alta dirección y su funcionamiento se caracteriza por una alta informalidad: *Propietario-director-gerente Empresa1*: “podríamos decir que el funcionamiento de la dirección es informal...”. *Propietario-director-gerente Empresa 2*: “el funcionamiento de la alta dirección es informal”. *Gerente Empresa5*: “veo que falta en la zona este tema de la organización de la dirección...”...”necesitan una dirección más profesional y les cuesta dar el paso porque hay mucho temor en perder el control”.

La Incorporación y Establecimiento de un CEO Profesional En La Pyme Regional

Si bien en general los directivos entrevistados se manifiestan positivamente respecto del establecimiento de esta posición organizacional, no se ha convertido en una realidad en la mayoría de las Pymes objeto de la investigación: *Propietario-director-gerente Empresa7*: “pensamos en traer alguien como CEO pero hasta ahora no lo encontramos...hoy vemos el recambio organizacional con cierta urgencia...nosotros estamos en miramiento de la búsqueda de ver si se puede promocionar dentro de la empresa o fuera de la misma...para ser CEO hay que tener conocimiento y actitud, sobre todo actitud...”.

Quienes han experimentado la presencia de un CEO profesional consideran que ha ayudado a que la alta dirección mejore su ambiente de trabajo y se concentre en cuestiones más sustantivas y estratégicas. También reconocen haber ayudado a que ella aborde cuestiones postergadas que demandaban tratamiento y resolución.

Los mecanismos de intercambio entre la alta dirección y el CEO se producen casi el 50 % de las veces en encuentros personalizados durante la gestión cotidiana, sin que necesariamente exista un mandato colectivo o de un mecanismo formal de interacción devenido del órgano como cuerpo colegiado. Las evidencias recogidas muestran que solo el 25 % de las veces dichas interacciones se materializan en reuniones planificadas con la presencia del cuerpo directivo.

La Ambidestreza Y La Innovación Ambidiestra En Las Pymes Regionales De La Provincia de Santa Fe, Argentina

A la hora de hablar de ambidestreza e innovación ambidiestra, así como explotación y exploración de conocimientos, los directivos entrevistados manifiestan no tener conocimiento del tema en los términos y con los alcances que plantea la comunidad académica, exhibiendo cierto desconcierto e inquietud en relación a su valorización o pertinencia con su realidad cotidiana: *Director-gerente Empresa3*: “yo no escuche previamente el termino innovación ambidiestra”. *Gerente Empresa5*: “Para mí esto es nuevo, yo no lo había escuchado nunca a esto de tener una metodología de manejar las dos vías de la innovación, es interesante pensarlo en conjunto, generalmente uno tiende a pensar de que hay dos caminos que uno tiene que elegir...y se tiende a priorizar...”.

Para llevar adelante la exploración y la explotación, estas empresas utilizan términos y desarrollan sus propias prácticas y metodologías de trabajo: *Propietario-director Empresa6*: “quizás nos falta ser más claro en este sentido, normalmente impulsamos ambas cosas pero quizás

terminamos confundiendo porque no lo hacemos de una manera formal y metodológica". "diría que el método es un poco el impulso día a día, no sabría decir si es un equilibrio o una combinación, porque no lo abordamos desde este enfoque, al menos no planificadamente, quizás si intuitivamente".

Por las evidencias recogidas, siempre la exploración estuvo presente en la vocación inventiva de los líderes fundacionales de estas Pymes, y de hecho esto les ha permitido innovaciones disruptivas de alto impacto en algunos casos. Sin embargo, en general ellas han impulsado de manera más sistemática la explotación de conocimientos manifestada *"en mejoras productivas, para incrementar la calidad del producto"*(Director-gerente Empresa3), *" lo primero que hay que hacer es que los productos estén vigentes...hay un llamado permanente a la innovación explotatoria"* (Gerente Empresa5), *"estamos trabajando que procesos podemos ir cambiándolos para mejorar pero siempre pensando en los costos"* (Propietario-director-gerente Empresa4)..

Por otro lado, aunque se establecen prioridades y objetivos a corto y mediano plazo, en general se adolece una planificación estratégica formal de la innovación: *"todo lo de innovación que se hizo fue de forma aislada, sin planificación, cosas puntuales, en base a algún análisis muy superficial frente a una determinada necesidad que surge..."* (Director-gerente Empresa3), *"en general la evaluación que hacemos de la efectividad de la innovación es más bien personal e informal, no se evalúa sobre un documento de planificación como se da el cumplimiento de metas y objetivos"* (Propietario-director Empresa6), *"hoy el pensamiento es no avanzar con esto...y capaz que dentro de dos (2) años cambia el signo político y vuelven a cambiar las condiciones...y es un tema que conlleva que estas dos situaciones (innovaciones incrementales e innovaciones radicales) tengan una diferenciación también"* (Propietario-director-gerente Empresa7).

Que Restringe y Condiciona El Impulso Y La Implementación De La Estrategia de Innovación Ambidiestra

En general, los directivos consideran que los tres factores más restrictivos y condicionantes del impulso de la innovación ambidiestra son **a)** la falta de personas calificadas y **b)** de conocimientos específicos sobre la problemática, y **c)** la precariedad de sus sistemas de información y gestión.

Acciones Para Mejorar La Contribución De La Alta Dirección Con La Innovación Ambidiestra

Finalmente, se solicitó a los dirigentes de estas Pymes, a partir de una lista de posibles acciones, que establezcan un orden de prioridades de las cosas que ellos consideran conveniente llevar a cabo para mejorar su contribución con la innovación ambidiestra. Ellos manifiestan interés en profundizar sus conocimientos sobre el significado y el alcance de la innovación ambidiestra, y lograr que la alta dirección la coloque dentro de sus prioridades estratégicas. También incluyen dentro de estas prioridades, la necesidad de iniciar un proceso de capacitación sobre el rol, las responsabilidades y las funciones específicas de la alta dirección.

Discusión

La Cuestión Directiva En Las Pymes Regionales

Los propietarios directivos de las Pymes regionales de la provincia de Santa Fe, Argentina, a pesar de una enorme capacidad de resiliencia, del esfuerzo y de la pasión puestos al

servicio de sus organizaciones, no han trabajado el rol de alta dirección en la medida de sus exigencias estratégicas y de la máxima relevancia organizacional que le otorga la teoría de los Escalones Superiores.

La disonancia entre quienes integran el máximo cuerpo legal de la empresa y quienes realmente ejercen la función directiva, una heterogeneidad derivada de su génesis, el ejercicio simultáneo de los roles de propietario y directivo, y la dinámica poco estructurada y formal de su funcionamiento, entre otros factores y desencadenantes, no contribuye a una dirección más profesionalizada, interfiriendo en la conformación de una sólida y organizada gobernanza, como sugiere la literatura.

La valoración que hacen los miembros de la alta dirección ubicando el trabajo de los mandos intermedios como el principal factor de éxito de sus empresas confirma el abordaje de una organización estratégica debilitada en su ápice. Si bien esta inclinación a la importancia de la gestión más ejecutiva suele fundamentarse en la necesidad de una gran elasticidad y practicidad en la toma de decisiones, oculta la relevancia que tiene la eficacia y la identidad directiva como mecanismo de representación institucional, y su consecuente liderazgo, particularmente cuando se trata de impulsar estrategias paradójicas como la ambidestreza.

La incorporación de un CEO profesional ha demostrado ser un catalizador importante en este sentido, pero el temor a cierta pérdida de control y la falta de confianza en el gobierno de terceros, ha demorado su real instrumentación, perdiéndose de este modo el potencial empoderamiento del TMT que la literatura le reconoce a su actuación.

La Innovación Ambidiestra En Las Pymes Regionales

Las Pymes regionales en general no han logrado trasladar su espíritu emprendedor e innovador a su realidad de manera metodológica y sistemática. Efectivamente, su mayor orientación a la eficiencia operativa les ha permitido en muchos casos destacarse competitivamente, pero la menor orientación a la exploración ha impedido equilibrar adecuadamente el alineamiento interno con la necesariamente sostenida adaptación externa.

El seguimiento de caminos propios para el desarrollo de la innovación puede categorizarse como una virtud empresarial, pero también confirma que de este modo se han desaprovechado la riqueza de otras experiencias y aprendizajes, reafirmando la desconexión entre los conocimientos elaborados por la comunidad académica y sus prácticas empresariales.

Conclusión

Los resultados de esta investigación revelan un panorama novedoso en la relación entre la alta dirección de las Pymes regionales y la innovación ambidiestra, un tema nunca explorado en el contexto de este trabajo: a pesar que sus principales dirigentes consideran a la escasez de recursos calificados y la falta de conocimiento sobre la materia, *este trabajo pone énfasis en la particular característica de su gobernanza como el principal factor de influencia en la generación e implementación de su estrategia de innovación ambidiestra.*

En tal sentido, se plantea la necesidad de que estas empresas desarrollen una dirección más orgánica, funcional y pertinente, que permita conformar una clara identidad. De este modo, como sugiere la literatura, ella podrá generar un fuerte liderazgo de ambidestreza, sumamente necesario para convencer y motivar cabalmente a todos los integrantes de la organización que la convivencia de dos culturas diferentes dentro de la misma empresa no es un error sino una decisión estratégica genuinamente concebida.

Como resultado, la visión emprendedora e innovadora de los propietarios directivos de las Pymes regionales podrá convertirse en un valor cultural y así operativizarse sustentablemente consolidando su competitividad.

El reconocimiento que ellos han manifestado en las entrevistas acerca de la necesidad de revisar la composición y funcionamiento de la alta dirección, y dotarla de un mayor conocimiento sobre ambidestreza organizacional e innovación ambidiestra representa una oportunidad invaluable para abordar esta problemática en el marco de los resultados obtenidos, el acercamiento a los descubrimientos teóricos y las sugerencias explicitadas en este trabajo.

Limitaciones De La Investigación

A pesar de la validez de los hallazgos, es necesario destacar algunas limitaciones.

En primer lugar, si bien la naturaleza cualitativa de la investigación ha permitido profundizar el análisis de los aspectos esenciales, se conservaron algunos de ellos por cuestiones de confidencialidad.

En segundo lugar, las evidencias recabadas provinieron de interacciones con uno o más miembros de la alta dirección de cada una de las empresas, que si bien fueron representativos para el objetivo, no incluyeron a todos los que la integran.

En tercer lugar, es importante aclarar que la muestra no incluye a todas las Pymes que forman parte del ámbito geográfico al que se refiere el trabajo, pero sí fue diseñada de manera especial para incluir una lista de Pymes muy importantes.

Como la investigación ha sido enfocada para descubrir, explicar y comprender profundamente como la alta dirección de estas empresas influyen en su estrategia de innovación ambidiestra, y así identificar aspectos donde trabajar para un mejor aprovechamiento de sus interacciones, no tiene el objetivo ni la pretensión primaria de su generalización, aunque sus conclusiones pueden ser útiles para que otras empresas similares puedan plantearse como están respecto de esta importante cuestión, ya que representa una prioridad estratégica en el marco de su necesaria elevación de competitividad, según se ha argumentado. En consecuencia, cuando se conciben los descubrimientos de este estudio como válidos o signifiquen una apertura a la consideración del problema y sus potenciales respuestas para extenderlos a empresas radicadas en otros lugares, particularmente más alejados, sugerimos tener en cuenta y discernir adecuadamente todos los aspectos contextuales que pueden incidir en la interpretación de los resultados y las conclusiones.

Futuras Investigaciones

Este estudio abre la puerta a futuras investigaciones en varias áreas o sentidos.

Una posibilidad sería profundizar en las características personales y cognitivas que deberían tener los miembros de la alta dirección para ser impulsores productivos de la innovación ambidiestra en Pymes de estas características.

Profundizar acerca de qué métodos o adaptaciones a los enfoques de gestión de la ambidestreza desarrollados por la literatura serían más útiles y aplicables a este tipo de empresas también conforma un interesante escenario de investigación.

Finalmente, extender la investigación a un número mayor de empresas en diferentes regiones del país, podría contribuir con el reforzamiento o ajuste de las conclusiones obtenidas en este trabajo.

Referencias

- Al Maalouf, N. J., El Achi, S., & Balouza, M. (2025). Transformational leadership, innovation, and performance of SMEs in Europe. *Cogent Business & Management*, Vol 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2473683>
- Aritzeta, A., & Ayestaran, S. (2003). Applicability of Belbin's team roles theory: A longitudinal and comparative study with work teams. *General and Applied Psychology*, 56, 61-75.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Bermeo, S. L., Londoño, J. E., & Mur, F. V. (2013). Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial. *FACCEA-Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*, 3(2).
- Canale, F., Muller, C., Laveren, E. y Cambre, B. (2023). El papel de la familia y el contexto institucional de la ambidestreza en las empresas familiares latinoamericanas. *Journal of family business strategy*, 15(1). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100567>
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). Teamwork. Occasional Paper IESE Business School, University of Navarra, OP 07/10-E.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>
- Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1272-1296. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x>
- Cheng, Y. T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: order out of chaos?. *Organization science*, 7(6), 593-614. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.593>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42(1), 191-205. DOI 10.1007/s11187-013-9471-2
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (Vol. 1, pp. 167-188). North-Holland.
- Fernandez Texeira J. & Oliveira Carvalho A. (2024). Corporate governance in SMEs: a systematic literature review and future research. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(2), 303-326. DOI 10.1108/CG-04-2023-0135

- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829104.pdf>.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of management journal*, 36(4), 844-863. <https://doi.org/10.5465/256761>
- Halevi, M. Y., Carmeli, A., & Brueller, N. N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management*, 54(1), 223-238. DOI: 10.1002/hrm.21665.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2004). The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 29(3), 334-368. <https://doi.org/10.1177/1059601103257412>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin, A., Horvat, D., Jager, A., & Pilav-Velic, A. (2025). The impact of top management team's innovation orientation on organizational ambidexterity in transitional economies: Evidence from Bosnia and Herzegovina. *Technology in Society*, Vol 82, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102939>
- Martínez, E. G. (2017). *Factores de competitividad de las PYMES Andaluzas* (Doctoral dissertation, Universidad de Huelva). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=175369>.

- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>
- Mu, T., Van Riel, A., & Schouteten, R. (2020). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 347-378. DOI: 10.1080/00472778.2019.1709642.
- Ocampo, J. A., & CEPAL, N. (2000). La reestructuración de los espacios nacionales. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11362/7324>.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Yongjian Bao. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of Management*, 33(2), 196-222. <https://doi.org/10.1177/0149206306298657> (Original work published 2007)
- Plambeck, N., & Weber, K. (2009). When the glass is half full and half empty: CEOs' ambivalent interpretations of strategic issues. *Strategic Management Journal*, 31(7), 689-710. <https://doi.org/10.1002/smj.835>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(06). Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>
- Ros Guasch, J. A. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Psicología Social.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993139>
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662-673. <https://doi.org/10.5465/256987>
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.001>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Sull, D. N. (1999). The dynamics of standing still: Firestone Tire & Rubber and the radial revolution. *Business history review*, 73(3), 430-464. <https://doi.org/10.2307/3116183>
- Trihudiyatmanto, M., Efendi, B., Putranto, A., & Purwanto, H. (2025). The role of ambidexterity dimension in mediating the influence of entrepreneurial orientation on business performance in SMEs. En *Proceedings of the 2nd International Conference on Business, Accounting, Banking, and Economics (ICBABB 2025)*. Advances in Economics, Business and Management Research 350, https://doi.org/10.2991/978-94-6463-862-2_2

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Venugopal, A., Krishnan, T. N., Kumar, M., & Upadhyayula, R. S. (2019). Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 586-617. DOI: 10.1080/09585192.2016.1277369.

Wei, L. Q., & Wu, L. (2013). What a diverse top management team means: Testing an integrated model. *Journal of Management Studies*, 50(3), 389-412. <https://doi.org/10.1111/joms.12013>

Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121. <https://doi.org/10.5465/256474>

CONTRIBUCION DE LOS AUTORES:

Colaboración Académica														
Nombres y Apellidos del autor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Walter Horacio Nardelli	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Andrés A. Osorio Londoño			X	X		X		X		X		X		

1-Administración del proyecto, **2**-Adquisición de fondos, **3**-Análisis formal, **4**-Conceptualización, **5**-Curaduría de datos, **6**-Escritura - revisión y edición, **7**-Investigación, **8**-Metodología, **9**-Recursos, **10**-Redacción - borrador original, **11**-Software, **12**-Supervisión, **13**-Validación, **14**-Visualización.