Hacia un enfoque holístico de la ambidestreza: el Cuadro de Mando Ambidiestro en el sector hotelero de Puebla

Towards a holistic approach to ambidexterity: The Ambidextrous Balanced Scorecard in Puebla's hotel sector

Hassir Elias Lastre Sierra
Corporación Universitaria del Caribe, Colombia.
hassir.lastre@cecar.edu.co

Antonio Ruiz Molina
Universidad de Málaga, España.
ruiz.molina@uma.es

FACES. Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y Sociales
vol. 32, núm. 66, 0367, 2026
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina
ISSN-E: 1852-6535
Periodicidad: Semestral
faces@eco.mdp.edu.ar

Recepción: 10 enero 2025
Revisado: 18 junio 2025
Aprobación: 10 septiembre 2025

Resumen: La ambidestreza organizacional se ha consolidado como un tópico de gran relevancia en la literatura académica, que resalta la necesidad de integrarla tanto en la estructura como en la estrategia organizacional. De ahí, la importancia de adoptar enfoques que promuevan su tratamiento integral en lugar de abordarla de manera aislada o fragmentada. En consecuencia, el presente estudio tiene como propósito analizar la ambidestreza organizacional en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla y su gestión mediante el Cuadro de Mando Integral. Los resultados destacan cómo un enfoque integral u holístico facilita el monitoreo y la gestión integrada de las actividades tanto de explotación como de exploración, al proporcionar una visión global que promueve la toma de decisiones.

Palabras clave: ambidestreza organizacional, Cuadro de Mando Integral, sector hotelero, explotación, exploración, gestión hotelera.

Abstract: *Organizational ambidexterity has become a central concept in academic discourse, emphasizing the need to integrate it into both organizational structure and strategy. Rather than treating it as a separate or fragmented issue, it is essential to adopt a holistic approach that captures its full complexity. This study examines organizational ambidexterity in four-star hotels in Puebla City, analyzing how it is managed through the Balanced Scorecard framework. The findings indicate that a comprehensive approach to ambidexterity enables more effective monitoring and*

coordination of exploitation and exploration activities. By offering an integrated perspective, this approach supports better decision-making and overall organizational performance.

Keywords: *organizational ambidexterity, Balanced Scorecard, hotel sector, exploitation, exploration, hotel management.*

1. INTRODUCCIÓN

El sector hotelero se ha consolidado como un pilar fundamental en la economía de la Ciudad de Puebla, dado que contribuye significativamente tanto a la generación de empleo como a la dinamización del comercio local. Debido a la importancia del turismo en la economía, los establecimientos hoteleros no solo ofrecen alojamiento, sino que también reflejan la cultura, la tradición y la hospitalidad de la región. Sin embargo, en un mercado altamente competitivo y sujeto a constantes cambios, este tipo de organizaciones tienen la necesidad de innovar continuamente sin descuidar la eficiencia operativa para garantizar su supervivencia en el mercado. Esta situación se intensifica en mercados emergentes como el latinoamericano, donde la volatilidad económica y las particularidades institucionales exigen una capacidad de adaptación superior por parte de las empresas del sector de servicios (Vélez *et al.*, 2019).

La ambidestreza organizacional surge como una respuesta a este desafío y subraya la importancia de equilibrar la eficiencia con la innovación. Desde su introducción, se asoció con un modelo organizacional dual cuyo objetivo es alinear la estructura organizativa con cada una de las etapas del proceso de innovación (Duncan, 1976). Sin embargo, March (1991) la definió como la capacidad que desarrollan las organizaciones para explotar y explorar. En este sentido, autores como O'Reilly y Tushman (2013), Raisch *et al.* (2009) y Gibson y Birkinshaw (2004) consideran que la ambidestreza es la capacidad de crear nuevos bienes mientras se mejoran simultáneamente los productos, servicios y procesos existentes.

No obstante, algunos estudiosos del tema (Tang, 2014; Junni *et al.,* 2013; Cao *et al.,* 2009) consideran que las actividades de explotación y exploración son contradictorias y difíciles de alcanzar simultáneamente, ya que requieren de estructuras, procesos, estrategias y capacidades diferentes. Esto influye significativamente tanto en los procesos de adaptación como en el desempeño de la organización. Además, existe una notable carencia en la literatura de enfoques que aborden la ambidestreza de manera holística.

Este trabajo plantea responder al interrogante de cómo gestionar holísticamente la ambidestreza organizacional, mediante la implementación de un sistema de gestión enfocado tanto en el monitoreo como en el control de las acciones estratégicas orientadas a equilibrar las actividades de explotación y exploración. En este contexto, el Cuadro de Mando Integral surge como una alternativa a los sistemas de gestión estratégica tradicionales (Kaplan y Norton, 1996), ya que propone un conjunto de métricas que ofrecen una perspectiva integral de la organización (Kaplan y Norton, 1992; 2000) y ayudan a vincular las estrategias de largo plazo con las acciones a corto plazo.

De acuerdo con lo anterior, este estudio analiza la ambidestreza organizacional en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla y su gestión mediante el Cuadro de Mando Integral. Esto se debe a la falta de entendimiento de cómo un hotel implementa la ambidestreza organizacional y que las investigaciones sobre el tema se han enfocado en el contexto tecnológico y en la creación de nuevos productos, dejando de lado aspectos relacionados con el cliente y la prestación de servicios (Tang, 2014).

Para facilitar la comprensión del presente trabajo, se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión de la literatura sobre la ambidestreza organizacional, lo que proporciona una perspectiva amplia de la temática. Luego, se detalla la metodología empleada y se describe el enfoque adoptado en la investigación.

Posteriormente, se exponen los resultados, acompañados de un análisis detallado que se extiende hasta el apartado de discusión en el que se contrastan, a la luz de las diferentes acepciones sobre la ambidestreza organizacional expuestas previamente. Finalmente, el último apartado está dedicado a las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Definición de la ambidestreza organizacional

La ambidestreza organizacional, introducida por Duncan (1976), hace referencia a una estructura organizacional dual que equilibra la operación eficiente con la innovación. Desde entonces, este concepto se ha consolidado como un constructo que subraya la importancia de integrarlo a la estructura y estrategia de la organización (Govindarajan y Trimble, 2010; Hamel y Välikangas, 2003). Según Gibson y Birkinshaw (2004), la ambidestreza implica que una organización pueda ser tanto alineada (eficiente y predecible) como adaptable (flexible y reactiva), de modo que responda adecuadamente a los desafíos del mercado actual y se prepare para el futuro. En este sentido, la ambidestreza organizacional consiste en la capacidad de equilibrar simultáneamente la explotación de los recursos y competencias actuales con la exploración de nuevas oportunidades (Raisch *et al.*, 2009; Andriopoulos y Lewis, 2009; O'Reilly y Tushman, 2013; Cao *et al.*, 2009; Simsek, 2009).

De acuerdo con March (1991) y Levinthal y March (1993), la ambidestreza se fundamenta en dos capacidades aparentemente contradictorias: exploración y explotación. La explotación, vinculada a la eficiencia y optimización, busca mejorar y ampliar las competencias y recursos existentes de la organización. En contraste, la exploración, asociada a la búsqueda, la variación y la experimentación, se enfoca en descubrir nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios del entorno (Nerkar, 2003; Atuahene-Gima, 2005). Sin embargo, equilibrar estas dos actividades representa un desafío para las organizaciones, ya que priorizar en exceso una puede inhibir la otra (March, 1991; Junni *et al.,* 2013).

La literatura sugiere que la ambidestreza organizacional puede constituirse como una fuente de ventaja competitiva, lo que ayuda a las organizaciones a responder proactivamente a los cambios del entorno mientras mantienen la eficiencia en sus operaciones actuales (Gibson y Birkinshaw, 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008). Asimismo, se argumenta que las organizaciones que adoptan este enfoque tienden a alcanzar un desempeño superior, al lograr innovar sin comprometer la eficiencia de sus operaciones actuales (Tushman y O'Reilly, 1996; He y Wong, 2004).

Según Frederick (2015), uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones es desarrollar y sostener nuevas unidades de negocio mientras gestionan el modelo de negocio actual. Las investigaciones sugieren que la ambidestreza organizacional es clave para afrontar este reto, ya que las organizaciones que comprendan el proceso para alcanzarla probablemente tendrán más éxito al momento de desarrollar nuevas unidades empresariales. Para lograr esta ambidestreza, existen tres enfoques que buscan integrarla tanto en la estructura como en la estrategia de la organización.

El primer enfoque es la ambidestreza estructural o separación espacial y, al respecto, Volberda (1999) y Taródy (2016) sugieren que las organizaciones pueden separar estructuralmente las actividades de exploración y explotación mediante la creación de unidades organizativas específicas para cada actividad, lo que permite una especialización y evita conflictos de recursos (García *et al*., 2016; Simsek *et al*., 2009). A su vez, Benner y Tushman (2003) y Malik *et al.* (2019) destacan que esta separación facilita una explotación óptima de las competencias existentes al tiempo que se exploran nuevas oportunidades.

El segundo enfoque se refiere a la ambidestreza contextual o separación temporal. Según Gibson y Birkinshaw (2004) y García *et al.* (2016), este enfoque se centra en la capacidad conductual de los individuos dentro de la organización. En lugar de separar estructuralmente las actividades, se promueve un ambiente en el que los empleados equilibran la exploración y la explotación según las demandas contextuales. Kang y Snell (2009) argumentan que la flexibilidad y la autogestión son fundamentales, ya que permiten a los individuos adaptarse y responder a las necesidades cambiantes. Finalmente, el tercer y último enfoque hace referencia a la ambidestreza secuencial o síntesis. Como sugieren García *et al.* (2016) y Simsek *et al.* (2009), las organizaciones pueden alternar entre exploración y explotación mediante ciclos, lo que les permite adaptarse y reconfigurarse según las demandas del entorno a través de una descentralización temporal (Puranam *et al.,* 2006).

Más allá de estos enfoques tradicionales, las investigaciones recientes han introducido el concepto de ambidestreza dinámica como un enfoque integrador que sintetiza el conocimiento de las formas de ambidestreza existentes para superar sus limitaciones y potenciar las capacidades tanto de exploración como de explotación (Chen, 2017). Este enfoque se concibe como un proceso complementario que propicia en la organización alternar de manera flexible entre la estandarización (explotación) y la innovación (exploración) con el propósito de alcanzar una mayor flexibilidad estratégica (Van de Wetering, 2022). Es decir, al gestionar activamente las lógicas contradictorias que subyacen a ambas actividades (Chen, 2017), las organizaciones pueden evitar caer en las "trampas del fracaso", producto de una exploración excesiva, o en las "trampas del éxito", derivadas de una explotación extensiva (Yang, 2021). De esta manera, la ambidestreza dinámica se convierte en una capacidad clave para que las empresas superen la rigidez estructural y de capacidades que a menudo limitan su adaptación y crecimiento (Dąbrowska *et al.*, 2019).

La ambidestreza organizacional, como señalan Tushman y O'Reilly (1996), implica la capacidad de una organización para ser eficiente en sus operaciones actuales mientras innova para el futuro. Esta dualidad, lejos de ser un objetivo fijo, constituye un proceso continuo y fluido que requiere adaptación y recalibración constante. De acuerdo con Gibson y Birkinshaw (2004), la ambidestreza no es una solución de talla única, sino que se manifiesta de diversas maneras dependiendo del contexto y las capacidades de la organización. El equilibrio dinámico que March (1991) describe como el acto de balancear la explotación de capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades es fundamental para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

La elección de un enfoque específico de ambidestreza no es arbitraria y dependerá, como sugieren Levinthal y March (1993), de la naturaleza intrínseca de la organización, así como de su cultura, estructura e historia. En relación con el entorno externo, este también influirá en la elección del enfoque de ambidestreza dado que, en un

mercado en rápido cambio, con tecnologías emergentes y preferencias cambiantes de los consumidores, la capacidad para adaptarse y reinventarse es básica para mantener la competitividad.

Dependiendo de la estrategia y los objetivos de la organización, la prioridad entre explotación y exploración puede variar. Si una organización se orienta a consolidar su posición en el mercado y mejorar sus beneficios económicos, la explotación, centrada en optimizar y mejorar las operaciones y procesos existentes, podría convertirse en el enfoque principal. Por el contrario, si su objetivo es la expansión y la captura de nuevos mercados, es probable que priorice la exploración, buscando innovaciones y oportunidades emergentes. Sin embargo, como señalan Gibson y Birkinshaw (2004), la ambidestreza organizacional representa un equilibrio en constante evolución que las organizaciones deben gestionar cuidadosamente. Esto implica considerar tanto factores internos como externos para determinar el enfoque más adecuado en un momento dado, equilibrando la adaptabilidad y la alineación para lograr el éxito sostenido.

2.2. Cuadro de Mando Integral para la ambidestreza organizacional

El Cuadro de Mando Integral (CMI) surgió como una herramienta fundamental para la gestión organizacional y proporcionó una visión holística que trasciende las métricas financieras tradicionales (Kaplan y Norton, 1992). Esta herramienta permite a las organizaciones abordar de manera efectiva los constantes desafíos del entorno y las demandas de sus Stakeholders (Hoque, 2014; Tapinos *et al.,* 2011). Diseñado sobre la base de relaciones de causa-efecto, el CMI equilibra indicadores financieros y no financieros y vincula acciones con objetivos estratégicos (Sayeb *et al*., 2021; Bloomfield, 2002; Lueg y Carvalho, 2021).

En ese sentido, el CMI se presenta como una alternativa para las organizaciones que buscan la ambidestreza organizacional; ofrece una visión integrada y equilibrada de la gestión, especialmente la relacionada con las actividades de explotación y exploración (O'Reilly y Tushman, 2013). El CMI articula cuatro perspectivas básicas, financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992; Banker *et al.,* 2004), que facilitan la adaptación a entornos cambiantes y la respuesta a diversas demandas. Lo anterior se constituye como un aspecto fundamental para la ambidestreza organizacional, dado que las organizaciones deben equilibrar las exigencias a corto plazo con las necesidades a largo plazo (Gibson y Birkinshaw, 2004).

La implementación del CMI varía en función de la madurez organizacional, dado que algunas organizaciones optan por adoptar una versión básica de este centrada en indicadores clave, mientras que otras avanzan hacia una implementación más profunda que impacta en la (re)formulación de estrategias (Bisbe y Malagueño, 2012; Soderberg *et al.,* 2011; Speckbacher *et al.,* 2003). No obstante, esta implementación no está exenta de desafíos, tales como la resistencia al cambio y la necesidad de adaptarse a contextos específicos (Strang y Macy, 2001; Lueg y Nørreklit, 2012). Estos desafíos son paralelos a aquellos enfrentados por las organizaciones que optan por la ambidestreza, ya que ambas requieren de cambios significativos tanto en la estructura como en la cultura organizacional (Tushman y O'Reilly, 1996).

A pesar de estos desafíos, el CMI ha demostrado su capacidad para conectar la estrategia con la acción. Traduce la visión organizacional en iniciativas concretas y facilita la adaptabilidad y el desempeño en un entorno dinámico (Kaplan y Norton, 1996). Esta habilidad para transformar la visión en acción es fundamental para

alcanzar la ambidestreza organizacional, ya que permite a las organizaciones equilibrar las demandas contradictorias inherentes a las actividades de explotación y exploración.

Lo y Kam (2021) argumentan que el CMI puede ser instrumental en la identificación y establecimiento de indicadores clave de desempeño para la innovación. Este aspecto se convierte en un pilar central para la gestión de la ambidestreza organizacional, ya que proporciona una base para integrar y gestionar tanto las actividades de explotación como las de exploración. Así, mientras la perspectiva financiera del CMI se centra en la eficiencia y la rentabilidad actual (explotación), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento puede orientarse hacia la innovación y el desarrollo de nuevas capacidades (exploración). De este modo, el CMI ayuda a las organizaciones a visualizar y gestionar la tensión entre la explotación y la exploración, facilitando la implementación efectiva de la ambidestreza organizacional.

Como se ilustra en la Figura 1, la confluencia teórica entre la ambidestreza organizacional y el CMI se manifiesta en el modelo de creación de valor propuesto por Kaplan y Norton (2016). Estos autores sugieren que las organizaciones deben equilibrar la operación eficiente (explotación) con los procesos de innovación (exploración). En este sentido, el proceso operativo del CMI, que se enfoca en entregar valor a los clientes a través de productos y servicios existentes, encuentra su paralelo en las actividades de explotación, centradas en la eficiencia y la ejecución de los procesos actuales (Venkatraman *et al*., 2007; March, 1991). De manera análoga, el proceso de innovación en el CMI se centra en identificar y satisfacer las necesidades futuras de los clientes, mientras que la exploración, en el contexto de la ambidestreza, está relacionada con la experimentación y la creación de nuevos productos, servicios y procesos (He y Wong, 2004; March, 1991).

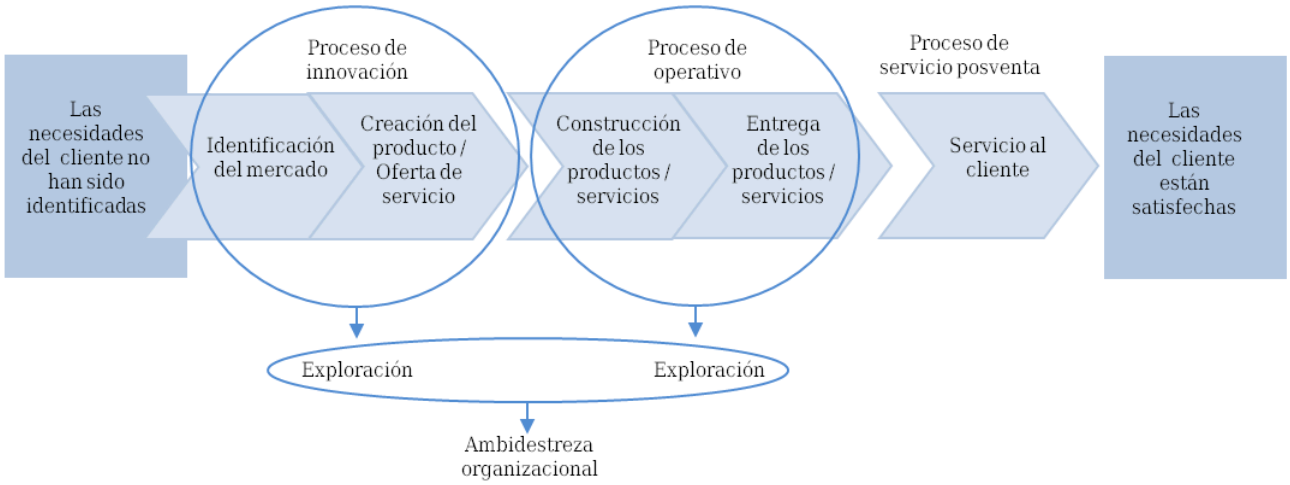


Figura 1. Relación de la ambidestreza organizacional con el modelo de cadena genérica de valor del proceso interno del CMI

Fuente: elaboración propia sobre la base de Duncan (1976), March (1991) y Kaplan y Norton (2016).

Esta correspondencia sugiere que, al integrar la ambidestreza organizacional con el CMI, las organizaciones se pueden beneficiar de un enfoque holístico que les permite gestionar simultáneamente la eficiencia y la

innovación. Esta relación teórica indica que el CMI no solo es compatible con la ambidestreza organizacional, sino que también puede ser una herramienta fundamental para incorporarla en la estructura y estrategia de la organización. Además, ofrece un marco de referencia que guía a las organizaciones en su búsqueda de un equilibrio simultáneo entre explotación y exploración, permitiéndoles estar mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno actual y futuro.

3. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, se optó por el paradigma cuantitativo como base de diseño, con el propósito de encontrar patrones, correlaciones o relaciones causales entre las variables de estudio (Leavy, 2017; Creswell, 2014). Asimismo, se adoptó un enfoque no experimental-transeccional, observando las variables sin manipularlas y recolectando la información en un momento determinado (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). Dado que la ambidestreza organizacional ha sido poco estudiada en el contexto de los sujetos de observación y el ámbito espacial, se considera que este estudio es de carácter exploratorio, ya que contribuye a llenar un vacío en el conocimiento y propone una perspectiva diferente para abordar la temática (Leavy, 2017).

La población de estudio se determinó con base en los hoteles registrados en la Secretaría de Turismo Municipal de Puebla y se seleccionaron específicamente los clasificados como hoteles de cuatro estrellas, que representan el 24,74% del total de los establecimientos. Los criterios de selección incluyeron que los hoteles estuvieran ubicados en la Ciudad de Puebla, tuvieran registro activo ante la Secretaría de Turismo Municipal, contaran con la categorización de cuatro estrellas y que el encuestado ocupara un cargo de gerente o directivo en áreas como Gerencia General, Administración de Recursos Humanos o Ventas y Mercadeo.

En cuanto al instrumento de recolección de información, se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por tres secciones. En la primera sección, se presentó el objetivo del estudio y sirvió como mecanismo para obtener el consentimiento informado de los participantes. En ella, se garantizó la confidencialidad y el anonimato tanto de los encuestados como de sus establecimientos. Además, se aclaró que la participación era completamente voluntaria y que los datos recolectados serían utilizados exclusivamente con fines académicos. La segunda sección, compuesta por 11 preguntas, estuvo destinada a recopilar datos sociodemográficos del encuestado y del establecimiento con el objetivo de caracterizarlos. Finalmente, la tercera sección incluyó 24 preguntas relacionadas con las variables financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento, subdivididas en las dimensiones de explotación y exploración (Tabla 1). El cuestionario se aplicó a través de *Google Forms,* debido a su facilidad de uso y difusión, y se implementó una estrategia de autoadministración individual que permitió a los participantes responder sin la influencia de intermediarios o presiones externas (Hernández *et al.*, 2018).

Tabla 1. Operacionalización de variables y cuestionario de medición

Variable	Dimensión	Indicador	Preguntas
Financiera	Explotación	Generación de ganancias	1.1.1. ¿Los precios de los productos o servicios que ofrece el hotel han aumentado o disminuido? 1.1.2. ¿En qué porcentaje han aumentado o disminuido los costos operativos del hotel?
		Reducción de costos	1.1.3. ¿Los costos operativos del hotel han aumentado o disminuido? 1.1.4. ¿En qué porcentaje han aumentado o disminuido los precios de los productos o servicios que ofrece el hotel? 1.1.5. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual se destinó para actualizar o mejorar los conocimientos actuales del personal?
	Exploración	Diversificación de fuentes de ingresos	1.2.1. ¿Se destina una parte de los recursos financieros a proyectos de innovación totalmente nuevos? 1.2.2. ¿Se cuenta con personal dedicado exclusivamente a proyectos totalmente nuevos de innovación? 1.2.3. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual se destinó para financiar proyectos totalmente nuevos de innovación durante el último año? 1.2.4. ¿En qué proyectos de innovación totalmente nuevos se invierte el porcentaje del presupuesto anual seleccionado anteriormente?
Cliente	Explotación	Mejora de la oferta actual de productos o servicios	2.1.1. ¿Qué mejoras se han realizado a la oferta actual de productos o servicios del hotel?
		Identificación de las necesidades del cliente	2.1.2. ¿Qué técnicas o herramientas se utilizan para conocer a los clientes y sus necesidades?
	Exploración	Captación de nuevos segmentos de mercados	2.2.1. ¿Qué estrategias o acciones utiliza para identificar y captar nuevos segmentos de mercado?
Proceso Interno	Explotación	Establecimiento de alianzas estratégicas	3.1.1. ¿Se han establecido acuerdos o alianzas estratégicas con otras empresas del sector y con los proveedores? 3.1.2. ¿Con qué objetivos se han establecido acuerdos o alianzas estratégicas con otras empresas del sector y con los proveedores?
		Prestación de un servicio de calidad	3.1.3. ¿Qué estrategias o acciones se implementan para garantizar la prestación de un servicio de calidad?
		Análisis del entorno	3.1.4. ¿Qué técnicas o herramientas emplea para obtener información sobre los productos, servicios o estrategias de la competencia?
	Exploración	Innovación en procesos, productos o servicios	3.2.1. ¿Qué nuevas tecnologías ha adquirido el hotel para mejorar sus procesos y operación? 3.2.2. ¿Qué estrategias utiliza para incentivar la búsqueda de nuevas e innovadoras ideas para mejorar los productos o servicios ofrecidos a los clientes?
Aprendizaje y Crecimiento	Explotación	Aprovechamientos de conocimientos o habilidades actuales del personal	4.1.1. ¿De qué manera se aprovechan los conocimientos y las habilidades actuales del personal del hotel?
		Capacitación del personal	4.1.2. ¿Se ha capacitado al personal del hotel? 4.1.3. ¿Cuántas horas de capacitación ha recibido el personal durante el último año? 4.1.4. ¿Qué temas de capacitaciones ha recibido el personal del hotel durante el último año?
	Exploración	Desarrollo de nuevos conocimientos o capacidades	4.2.1. ¿El personal ha adquirido nuevos conocimientos o habilidades en áreas en las que no tenía experiencia previa? 4.2.2. ¿Qué estrategias emplea para motivar al personal a adquirir conocimientos o habilidades totalmente nuevas?

Fuente: elaboración propia sobre la base de Duncan (1976), March (1991) y Kaplan y Norton (2016).

Para validar el contenido del cuestionario, se empleó el Método Prospectivo de Delphi siguiendo los pasos de López-Gómez (2018), que incluyeron la selección y conformación del panel de expertos, el envío del cuestionario por correo electrónico y el análisis de las respuestas. Así, se conformó un panel con expertos en el sector turístico y hotelero, cuya retroalimentación confirmó que el cuestionario estaba alineado con las variables objeto de estudio. Además, los expertos subrayaron la necesidad de mejorar la sintaxis, los términos empleados y la gramática, para facilitar la comprensión del cuestionario por parte de los participantes.

Asimismo, se realizó una prueba piloto enviando el cuestionario por correo electrónico a 20 personas relacionadas con el sector turístico y hotelero en Colombia, España y México. Como resultado, se recibieron 11 respuestas que permitieron evaluar la validez y fiabilidad del cuestionario antes de su aplicación a una muestra más amplia. Para determinar la fiabilidad del instrumento, se utilizó el método de consistencia interna, específicamente mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de analizar el patrón de respuestas y evaluar la consistencia del instrumento (Oviedo y Campo-Arias, 2005). Los resultados mostraron que los constructos observables tenían un valor mayor o igual a 0,70, con un coeficiente general de 0,759, lo que, según algunos autores (Nunnally y Bernstein, 1978; Tuapanta *et al.*, 2017; Kline, 2015), es adecuado para investigaciones exploratorias como este estudio.

Para evaluar la validez del constructo, se compararon los valores de correlación entre los puntajes obtenidos para las variables con los valores en la diagonal generada por los indicadores Alfa de éstas (Tabla 2). Los resultados mostraron que los valores de correlación fueron menores que los valores de la diagonal, lo cual sugiere que los ítems del cuestionario miden adecuadamente el constructo propuesto. Asimismo, se evaluó la idoneidad de la muestra mediante la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin, en la que se obtuvo un valor de 0,784, considerado como un valor medio según Shrestha (2021). Dado que los valores superiores a 0,6 son generalmente aceptables para la mayoría de las investigaciones, se confirmó la adecuación de los datos de la muestra para este estudio.

Tabla 2. Matriz de Correlación y Coeficientes Alfa de Cronbach en diagonal

	Financiera	Cliente	Proceso Interno	Aprendizaje y Crecimiento
Financiera	0,768			
Cliente	0,426	0,752		
Proceso Interno	0,595	0,692	0,764	
Aprendizaje y Crecimiento	0,249	0,238	0,537	0,701

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, para el procesamiento y análisis de los datos se empleó el *software* estadístico SPSS®, que ayudó a la aplicación de técnicas de análisis cuantitativo, como el análisis descriptivo de cada variable, con el fin de obtener información sobre las principales características del conjunto de datos. Asimismo, se realizaron otros análisis para determinar la existencia de relaciones significativas entre las variables y, en caso de encontrarlas, identificar su tipo y grado.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La ambidestreza organizacional, definida como la capacidad de equilibrar simultáneamente la explotación de los recursos actuales con la exploración de nuevas oportunidades, se ha consolidado como un pilar estratégico desde su introducción por Duncan (1976). Las actividades de explotación, centradas en la eficiencia y la optimización, son fundamentales para las organizaciones que buscan maximizar el rendimiento de sus productos, servicios y procesos actuales. En este sentido, considerando que la obtención de ingresos es importante dentro de las actividades de explotación, los resultados revelan que el 88,9% de los hoteles ajustaron al alza los precios de sus productos y servicios. Se cree que, con esta decisión típica de una estrategia de explotación, se busca maximizar los beneficios de las capacidades actuales del hotel. Por otro lado, la tasa de ocupación hotelera, un indicador clave de eficiencia operativa, mostró una importante adaptación a los desafíos externos. Aunque cayó del 57%, en 2019, al 41%, en 2022, debido a la pandemia del COVID-19, los hoteles demostraron resiliencia y signos de recuperación a partir de 2021.

La capacitación del personal, vista como una inversión en el fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores, se destacó como una actividad importante con el 80% de los hoteles que invierten en formación enfocada en atención al cliente y el uso de herramientas digitales y buscan mejorar la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido. En cuanto a las alianzas estratégicas, consideradas una forma de explotar capacidades y recursos compartidos con otros actores del sector, también fueron prominentes: el 72,7% de los hoteles establecieron alianzas, principalmente con el objetivo de desarrollar nuevos productos o servicios y diversificar las opciones de comercialización, maximizando así su alcance y eficiencia en el mercado.

Las actividades de exploración, que fomentan la experimentación, la innovación y el descubrimiento, son fundamentales para las organizaciones que buscan desarrollar nuevos productos, servicios o capacidades. En este sentido, se encontró que un 80% de los hoteles invierte en proyectos de innovación completamente nuevos y que solo el 50% cuenta con personal exclusivamente dedicado a estas iniciativas, lo que sugiere una variedad en la forma en que los hoteles abordan la innovación: mientras algunos estructuran sus recursos para favorecer la exploración, otros equilibran ambas actividades sin una división clara.

Es relevante señalar que no todos los hoteles que invierten en innovación disponen de personal exclusivo, lo que indica que algunos podrían estar gestionando la exploración y explotación mediante un enfoque secuencial o contextual. Respecto al financiamiento, un indicador clave para entender la prioridad que tiene la innovación en las organizaciones, el 62,5% de los hoteles destina entre un 5% y un 10% de su presupuesto anual a proyectos innovadores. Si bien esta cifra puede parecer modesta en comparación con sectores de alta tecnología, resulta significativa e incluso elevada dentro del sector hotelero, donde la inversión promedio en tecnología suele rondar el 4,6% de los ingresos (Hospitality Technology, 2024), lo que demuestra un compromiso estratégico y selectivo con la innovación por parte de los hoteles estudiados. Cabe destacar que estos proyectos abarcan diversas áreas, desde la innovación en procesos para optimizar las operaciones hasta innovaciones en modelos de negocio, estructura organizacional, productos, servicios y canales de distribución.

En cuanto a la identificación y captación de nuevos segmentos de mercado, el 45,5% de los hoteles emplea hasta tres estrategias diferentes para atraer a nuevos clientes, que van desde el análisis tradicional del entorno y del

público objetivo hasta enfoques más modernos, como el incremento de su presencia en redes sociales. Esta adaptación al entorno digital refleja la evolución del sector en respuesta a las tendencias actuales. El hecho de que solo el 8,8% de los hoteles introduzca nuevas categorías de productos o servicios no debe interpretarse necesariamente como una falta de innovación, sino que puede ser una manifestación de la "trampa del éxito" y del dilema de la explotación versus la exploración (March, 1991). Es probable que, al ser eficientes en sus operaciones actuales (explotación), los hoteles prioricen la mejora de procesos y la innovación incremental sobre las exploraciones de mercado más arriesgadas. Adicionalmente, este bajo porcentaje podría reflejar una aversión al riesgo característica del periodo postpandemia, donde la estabilidad operativa primó sobre la disrupción.

La tecnología desempeña un papel fundamental en este contexto donde al menos el 36,4% de los hoteles ha adquirido nuevas tecnologías para optimizar sus procesos y operaciones. Herramientas como los sistemas de reserva directa y las transacciones financieras sin contacto se han vuelto fundamentales, probablemente en respuesta a las demandas cambiantes del mercado postpandemia. A pesar de la importancia de la tecnología y de la exploración, el recurso humano sigue siendo fundamental: el 90% de los hoteles ha impulsado que su personal adquiera nuevos conocimientos y habilidades. Las estrategias para motivar esta capacitación varían, destacándose los ascensos y las oportunidades de autorrealización como las más comunes.

Las actividades de explotación y exploración en el sector hotelero de Puebla se manifiestan en diversas dimensiones, como la asignación de recursos, la estructura organizativa, la adopción de tecnologías y la capacitación del personal. A pesar de operar en un entorno complejo y en constante cambio, los hoteles de Puebla muestran una notable capacidad para equilibrar la exploración y la explotación en sus operaciones diarias. Este hallazgo es consistente con otras investigaciones en el contexto tanto colombiano como mexicano, que sugieren que la capacidad de gestionar simultáneamente la eficiencia y la innovación es un factor clave para la competitividad y resiliencia de las empresas en la región (Vélez *et al.*, 2019). Esto les permite no solo adaptarse al entorno cambiante, sino también innovar y descubrir nuevas oportunidades, al tiempo que aseguran la eficiencia y la eficacia de sus operaciones actuales.

En línea con lo anterior, este estudio analiza la ambidestreza organizacional en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla y su gestión mediante el Cuadro de Mando Integral, reconociendo que las estrategias para gestionarla varían entre las distintas organizaciones. En este sentido, aunque los enfoques actuales para alcanzar la ambidestreza organizacional han demostrado aportar beneficios significativos, tienden a separar las actividades de explotación y exploración en unidades distintas o a limitarlas al desarrollo de habilidades específicas en los empleados.

Si bien estos enfoques han demostrado ser efectivos, su éxito se ve limitado por los potenciales conflictos entre las diferentes unidades o equipos de trabajo, lo cual obstaculiza la colaboración y frena la innovación. Ante esta problemática, surge la propuesta de una “ambidestreza integrada” o dinámica, como un enfoque que aspira a la integración simultánea de las actividades de explotación y exploración en toda la organización. Este enfoque no busca ver a la ambidestreza organizacional como un elemento aislado, sino incorporarla en todas las áreas y procesos empresariales. En este sentido, esta visión implica una gestión inherentemente dinámica, donde la organización

debe ser capaz de alternar su foco y recursos entre la eficiencia y la innovación para responder a las demandas del mercado.

Para gestionar la ambidestreza integrada, se propone un Cuadro de Mando Integral para la Ambidestreza o Cuadro de Mando Ambidiestro (CMA) dado que, al traducir la estrategia en un conjunto de indicadores para la explotación y la exploración, esta herramienta ofrece el mecanismo necesario para monitorear el desempeño en ambas áreas y facilitar una toma de decisiones informada sobre cuándo y cómo la organización debe alternar su enfoque. De este modo, el CMA se convierte en el puente que une la teoría de la ambidestreza organizacional con la gestión estratégica.

La ambidestreza integrada promueve un equilibrio entre las actividades de explotación y exploración; para ello, es fundamental contar con una estructura organizacional que facilite la colaboración interdepartamental y procesos que fomenten tanto la comunicación como el aprendizaje continuo entre las distintas áreas de la empresa. La Tabla 3 detalla los aspectos clave de la propuesta de ambidestreza integrada, mientras que la Tabla 4 presenta una comparación de las características principales de los distintos enfoques estudiados para alcanzar la ambidestreza organizacional.

Tabla 3. Principales aspectos de la ambidestreza integrada

Enfoque	Concepto	Orientación	Ventajas	Desventajas	Condiciones de uso
Integrado o dinámico	Combina la explotación y la exploración de forma simultánea y dinámica, permitiendo a la organización alternar el foco y los recursos entre ambas actividades para responder al entorno	Holístico, toda la organización	Permite una adaptación dinámica al entorno y una innovación continua Ayuda a evitar las "trampas" del exceso de explotación o exploración, manteniendo un equilibrio estratégico	Riesgo de falta de enfoque y dirección estratégica clara Difícil de implementar en organizaciones muy grandes o complejas	Ideal para organizaciones que operan en entornos complejos y altamente dinámicos que exigen una reconfiguración constante de la estrategia

Fuente: elaboración propia.

La implementación de la ambidestreza integrada se presenta como un nuevo desafío que puede abordarse con el apoyo del CMA, útil para monitorear y alinear tanto los objetivos como las acciones de la organización a corto y largo plazo, armonizando simultáneamente las actividades de explotación y exploración. Un aspecto distintivo del CMA, frente al Cuadro de Mando Integral, es la capacidad que brinda de identificar y prevenir conflictos entre esas actividades. Esto proporciona una visión holística del negocio que fortalece la toma de decisiones, el desarrollo de capacidades dinámicas y la creación de una ventaja competitiva sostenible. El CMA debe entenderse como una respuesta a los desafíos inherentes a la ambidestreza organizacional, en la cual la coexistencia de actividades de explotación y exploración plantea diversos dilemas que se han abordado a través de los enfoques estructural, secuencial y contextual. No obstante, la propuesta de ambidestreza integrada, junto con el CMA, va más allá al buscar una alineación holística de estas actividades con las operaciones, procesos, estrategia y recursos organizacionales.

Tabla 4. Principales características de los tipos de la ambidestreza organizacional

Tipo de ambidestreza	Características principales
Estructural	● Separa la explotación y la exploración en diferentes unidades organizativas. ● Promueve la explotación a través de la eficiencia y la mejora continua, mientras que la exploración se detona a través de la creación de nuevas unidades organizacionales o la adquisición de nuevas empresas.
Secuencial	● Secuencia temporal en la que se llevan a cabo la explotación y la exploración. ● Promueve de la exploración en momentos posteriores cuando la organización ya tiene una base sólida de explotación
Comportamental	● Integra la explotación y la exploración en el mismo momento. ● Promueve la explotación y la exploración a través del cambio de mentalidad de los empleados y el desarrollo de habilidades de ambas actividades.
Integrada o Dinámica	● Integra la explotación y la exploración en un proceso continuo y dinámico, reconociendo la necesidad de alternar el foco y reasignar recursos flexiblemente según las demandas del entorno. ● Busca un equilibrio alineado con la dirección estratégica para evitar las "trampas" del exceso de explotación (éxito) o de exploración (fracaso). ● Se enfoca en la coordinación y alineación de toda la organización para gestionar las lógicas contradictorias de ambas actividades de forma simultánea y holística.

Fuente: elaboración propia.

La introducción del CMA en el ámbito hotelero representa un avance significativo en la gestión de la ambidestreza organizacional, ya que propone factores clave y genéricos para abordar tanto las actividades de explotación como las de exploración en un marco diseñado para gestionarlas eficazmente. La Tabla 5 detalla la propuesta del CMA y presenta 11 objetivos estratégicos y 23 indicadores. Aunque esta es una propuesta genérica, es fundamental que cada hotel u organización la adapte según sus necesidades y circunstancias específicas. Además, la base empírica de esta propuesta, derivada del estudio realizado, refuerza su relevancia y aplicabilidad en el contexto hotelero.

Como se observa en la Tabla 5, cada una de las cuatro perspectivas originales del Cuadro de Mando Integral se divide en dos dimensiones: explotación y exploración. En la perspectiva financiera, la explotación se centra en la eficiencia operativa, reflejada en indicadores como el margen de beneficio neto, mientras que la exploración se orienta hacia la diversificación de los ingresos, evidenciada por métricas como el porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos/servicios respecto al total de ingresos. Esta dualidad en la perspectiva financiera es fundamental, ya que asegura que la gestión hotelera sea sostenible y adaptable a las fluctuaciones del mercado.

La perspectiva de cliente destaca la importancia de satisfacer tanto a los clientes actuales como a los potenciales. En este sentido, la explotación se refleja en la mejora continua de la oferta actual, mientras que la exploración se orienta hacia la captación de nuevos segmentos de mercado y la mejora de la experiencia del usuario; estos objetivos subrayan la relación directa entre satisfacción del cliente y rentabilidad hotelera. En cuanto al proceso interno, la explotación se centra en la calidad del servicio y la consolidación de alianzas estratégicas, mientras que la exploración impulsa la innovación constante, reforzando la necesidad de equilibrar eficiencia operativa y adaptabilidad a las demandas del mercado.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento pone en evidencia el valor del capital humano en la gestión. La explotación se refiere al aprovechamiento de las habilidades actuales del personal, mientras que la

exploración se enfoca en el desarrollo de nuevas competencias. Esta combinación busca asegurar que el hotel se beneficie tanto de la experiencia acumulada como de las nuevas habilidades adquiridas.

Tabla 5. Propuesta de Cuadro de Mando Ambidiestro para los hoteles de la Ciudad de Puebla

Perspectiva		Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva financiera	Explotación	F1. Reducir costos operativos	IE1. Tasa de reducción de costos con relación a los ingresos totales. IE2. Margen de beneficio neto.
	Exploración	F2. Diversificar fuentes de ingresos	IE3. Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos/servicios con relación al total de ingresos. IE4. Porcentaje de gastos destinados a actividades de investigación y desarrollo con relación al total de gastos operativos.
Perspectiva de clientes	Explotación	C1. Ampliar/mejorar oferta actual de productos y servicios	IE5. Porcentaje de clientes que han utilizado nuevos productos/servicios en el último trimestre. IE6. Índice de satisfacción del cliente con los nuevos productos/servicios. IE7. Incremento en el ingreso por habitación disponible como resultado de los nuevos productos/servicios ofrecidos.
		C2. Identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes	IE8. Índice de satisfacción del cliente con la atención recibida. IE9. Número de quejas de clientes recibidas con relación al número total de clientes. IE10.Tasa de retención de clientes.
	Exploración	C3. Atender a nuevos segmentos de mercado	IE11. Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado con relación al total de ingresos. IE12.Tasa de crecimiento de los nuevos segmentos de mercado con relación a los existentes. EI13. Índice de satisfacción del cliente de los nuevos segmentos de mercado atendidos.
Perspectiva de proceso interno	Explotación	P1. Ofrecer servicio de calidad	IE14. Porcentaje de satisfacción de los clientes, número de quejas o reclamaciones recibidas, tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de los clientes.
		P2. Establecer alianzas estratégicas	IE15. Número de alianzas estratégicas establecidas, porcentaje de mejora en la eficiencia operativa a través de las alianzas establecidas, retorno de inversión (ROI) de las alianzas.
		P3. Analizar el entorno	IE16. Número de informes de análisis de entorno realizados, porcentaje de acierto en las previsiones de tendencias del mercado, tasa de respuesta y adaptación a los cambios en el entorno.
	Exploración	P4. Innovar en procesos, productos y servicios	IE17. Número de ideas innovadoras propuestas, porcentaje de ideas implementadas con éxito, tiempo promedio de implementación de las ideas.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Explotación	P1. Aprovechar habilidades actuales	IE18. Porcentaje de empleados capacitados en habilidades relevantes para el negocio. IE19. Índice de rotación de empleados capacitados. IE20. Índice de satisfacción de los empleados.
	Exploración	P2. Desarrollar nuevas habilidades	IE21. Porcentaje de nuevas habilidades desarrolladas con relación a las necesidades del mercado. IE22. Porcentaje de empleados capacitados en nuevas habilidades. IE23. Índice de adopción de nuevas habilidades en el desempeño laboral

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar esta sección, es relevante contrastar las hipótesis planteadas a fin de validar tanto el concepto de ambidestreza integrada como la propuesta del CMA, comprobando la importancia de integrar todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con las actividades de explotación y exploración. En ese sentido, se formuló la hipótesis H_1, que postula que las actividades de explotación y exploración en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla son mutuamente excluyentes.

Esta hipótesis sugiere que las actividades centradas en la explotación, como la optimización de procesos, no se relacionan con las de exploración, tales como la innovación. Para verificar esta hipótesis, se empleó la correlación de Pearson, cuyos resultados (presentados en la Tabla 6) refutan H_1 al evidenciar una correlación significativa entre ambas actividades. Esto sugiere que son complementarias y no contradictorias, en línea con el concepto de ambidestreza integrada propuesto, y refuerza la idea de que las organizaciones, en este caso, los hoteles, pueden y deben gestionar ambas actividades de manera simultánea-holística para lograr un óptimo rendimiento a largo plazo.

Tabla 6. Correlación de las actividades tanto de explotación como de exploración

	Actividades de explotación	Actividades de exploración
Actividades de explotación	1	0,869
Actividades de exploración	0,869	1

Fuente: elaboración propia.

Los resultados sugieren que los hoteles que adopten un enfoque ambidiestro, balanceando efectivamente la explotación y la exploración, estarán mejor posicionados en el mercado frente a aquellos que se concentren exclusivamente en una de estas actividades. Esta capacidad de equilibrar ambas es clave para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial en constante cambio.

Por otro lado, la hipótesis H_2 plantea una relación entre las actividades de explotación y exploración en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla y cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que sugiere que la integración de ambas actividades en una estrategia ambidiestra es fundamental para la competitividad a largo plazo de la organización. Para validar esta afirmación, se utilizó nuevamente la correlación de Pearson y los datos presentados en la Tabla 7 respaldan la hipótesis H_2, mostrando una correlación significativa entre las actividades de explotación y exploración y cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

Los valores presentados en la Tabla 7 indican que la integración de las actividades de explotación y exploración en el CMA maximiza el rendimiento en cada perspectiva, contribuyendo al desempeño global de la organización. Estos hallazgos son coherentes con la propuesta del CMA como herramienta para la gestión integrada de la ambidestreza organizacional y refuerzan la idea de que, al equilibrar las actividades de explotación y exploración en el CMA, los hoteles pueden mejorar su rendimiento y adaptabilidad en un mercado en constante cambio.

Tabla 7. Correlación entre actividades de explotación y exploración con perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Correlación con actividades de explotación	Correlación con actividades de exploración
Perspectiva Financiera	0,84	0,82
Perspectiva de Clientes	0,76	0,79
Perspectiva de Procesos Internos	0,80	0,77
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	0,81	0,85

Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Con este trabajo se propuso responder al interrogante de cómo gestionar holísticamente la ambidestreza organizacional, mediante la implementación de un sistema de gestión enfocado tanto al monitoreo como al control de las actividades de explotación y exploración. En este sentido, se analizó la ambidestreza organizacional en los hoteles de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla y su gestión a través del Cuadro de Mando Integral. Respecto a lo anterior, los hallazgos evidenciaron que la integración de estos constructos no solo cataliza la innovación, sino que también optimiza la eficiencia operativa y demuestra la capacidad del Cuadro de Mando Integral para adaptarse a retos y necesidades específicas.

Lejos de concebir la ambidestreza organizacional como un elemento aislado, resulta fundamental integrarla en todas las áreas y procesos empresariales, cuya integración se ve facilitada por el Cuadro de Mando Ambidiestro (CMA) propuesto, el cual potencia el rendimiento en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y contribuye significativamente al desempeño global de la organización. Esto se logra al equilibrar de manera efectiva la explotación de los recursos y competencias existentes con la exploración de nuevas oportunidades.

Asimismo, al contrastar los resultados con la literatura existente, se encontró coherencia con estudios previos que destacan la importancia de integrar la ambidestreza tanto en la estructura como en la estrategia organizacional. Por ello, se cree que el CMA es una herramienta clave para adoptar esta integración dado que promueve una completa fusión de las actividades de explotación y exploración dentro de la organización. Es decir, los hoteles que adopten este enfoque ambidiestro e integren eficazmente ambas actividades mediante esta herramienta pueden posicionarse de manera más competitiva al anticiparse a las tendencias y responder con agilidad a las demandas del mercado.

Si bien se realizó un esfuerzo significativo para abordar el sector hotelero de la Ciudad de Puebla, es necesario interpretar los hallazgos con cautela en consideración de las particularidades del contexto estudiado. Adicionalmente, se deben considerar las limitaciones metodológicas propias de un estudio transeccional basado en cuestionarios, como la ausencia de un análisis longitudinal que valide el impacto del CMA a largo plazo y los posibles sesgos de deseabilidad social en las respuestas de los gerentes. Por ello, de cara al futuro, se propone investigar cómo otros sectores o regiones geográficas implementan la ambidestreza organizacional a través del CMA. Además, sería relevante analizar el impacto de tendencias emergentes. Por ejemplo, en el ámbito de la digitalización,

las futuras investigaciones podrían explorar el concepto de "ambidestreza de la inteligencia artificial" (Van de Wetering, 2022) para analizar cómo los hoteles utilizan las herramientas de IA tanto para la explotación de sus operaciones actuales (por ejemplo, optimización de precios) como para la exploración de nuevos modelos de servicio (como personalización de la experiencia del cliente), esto permitiría validar la aplicabilidad del CMA en un entorno cada vez más tecnológico. Asimismo, se podría estudiar el rol de la sostenibilidad o los cambios en las preferencias de los consumidores, en la adaptabilidad y eficiencia del sector hotelero. Este tipo de estudios no solo complementarían los resultados del presente trabajo, sino que también proporcionarían orientación práctica para la implementación del CMA, maximizando su potencial para fomentar una auténtica ambidestreza holística en diversos entornos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andriopoulos, C., y Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717. https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 612-83. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61

Banker, R., Chang, H., y Pizzini, M. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.

Benner, M. J., y Tushman, M. L. (2003). Exploration, exploitation, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review,* 28(2), 454-470. https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096

Bisbe, J., y Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311. https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002

Bloomfield, C. (2002). *Bringing the balanced scorecard to life: The Microsoft balanced scorecard framework*. Microsoft Corporation White Paper.

Cao, Q., Gedajlovic, E., y Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science,* 20(4), 781-796. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426

Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001

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

Dąbrowska, J., Lopez-Vega, H., y Ritala, P. (2019). Waking the sleeping beauty: Swarovski's open innovation journey. *R&D Management*, 49(5), 775-788. https://doi.org/10.1111/radm.12374

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, y D. Slevin, *The management of organization design: Strategies and implementation* (pp. 167-88). North Holland.

Frederick, R. (2015). Making innovation work: Ambidextrous organizations in the seniors housing and care industry. *Seniors Housing & Care Journal,* 23(1), 76-84.

García, L. F., Úbeda, G. M., y Marco, L. B. (2016). Organizational ambidexterity: Exploring the knowledge base. *Scientometrics*, 107(3), 1021-1040. https://www.doi.org/10.1007/s11192-016-1897-2

Gibson, C. B., y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal,* 47(2), 209-226. https://doi.org/10.2307/20159573

Govindarajan, V., y Trimble, C. (2010). *The other side of innovation: Solving the execution*. Harvard Business Press.

Hamel, G., y Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.

He, Z.-L., y Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science,* 15(4), 481-494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

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

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

Hospitality Technology. (2024). *2024 Lodging Technology Study.* EnsembleIQ.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., y Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015

Kang, S. C., y Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies,* 46(1), 65-92. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review,* 83(7), 71-79.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review,* 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review,* 2, 2-18.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2016). *El Cuadro de Mando Integral.* Gestión 2000.

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling.* Guilford Publications.

Leavy, P. (2017). *Research design*. The Guilford Press.

Levinthal, D. A., y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal,* 14(2), 95-112. https://doi.org/10.1002/smj.4250141009

Lo, T. Y., y Kam, C. (2021). Innovation performance indicators for architecture, engineering and construction organization. *Sustainability*, 13(16), 1-27. https://doi.org/10.3390/su13169038

López-Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación,* 21(1), 17-40.

Lueg, R., y Calvalho e Silva, A. L. (2021). Diffusion of the balanced scorecard: Motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences. *Accounting*, 1-27. https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1930341

Lueg, R., y Nørreklit, H. (2012). Performance measurement systems: Beyond generic strategic actions. In F. Mitchell, H. Nørreklit, y M. Jakobsen, *The Routledge Companion to cost management* (pp. 342-359). Routledge.

Malik, A., Pereira, V., y Tarb, S. (2019). The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 536-564. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1325388

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

Nerkar, A. (2003). Old is gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. *Management Science,* 49(2), 211-229. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.2.211.12747

Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1978). *Psychometric theory.* McGraw-Hill.

O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

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

Puranam, P., Singh, H., y Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *The Academy of Management Journal,* 49(2), 263-280. https://doi.org/10.2307/20159763

Raisch, S., y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents,outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., y Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science,* 20(4), 685-695. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428

Sayeb, N., Lento, C., y Henderson, M. (2021). Application of the Balanced Scorecard for strategy reformulation: Perspectives from a Canadian municipality. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 39(3), 1-19. https://doi.org/10.1002/cjas.1644

Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4-11. https://www.doi.org/10.12691/ajams-9-1-2

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., y Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. https://www.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x

Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T., y Vaidyanathan, G. (2011). When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 688-708. https://doi.org/10.1108/17410401111167780

Speckbacher, G., Bischof, J., y Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research,* 14(4), 361-388. https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001

Strang, D., y Macy, M. W. (2001). In search of excellence: Fads, success stories, and adaptive emulation. *American Journal of Sociology,* 107(1), 147-182. https://doi.org/10.1086/323039

Tang, T. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1-10. https://www.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.008

Tapinos, E., Dyson, R. G., y Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process? *The Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888-899.

Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review,* 47(59), 39-52. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2363/

Tuapanta Dacto, J. V., Duque Vaca, M. A., y Mena Reinoso, A. P. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mktDescubre*, (10), 37-48.

Tushman, M., y O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. https://doi.org/10.2307/41165852

Van de Wetering, R. (2022). The impact of artificial intelligence ambidexterity and strategic flexibility on operational ambidexterity. In *Pacific Asia Conference on Information Systems. PACIS 2022 Proceedings* (pp. 1-17). AIS Electronic Library. https://aisel.aisnet.org/pacis2022/153/

Vélez, B. O. I., Beltrán, R. J. A., López, G. J. A., y Arias, V. F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales,* 25(2), pp. 51-72.

Venkatraman, H., Lee, C., y Lyer, B. (2007). *Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector.* Paper presented at Academy of Management Meetings.

Volberda, H. W. (1999). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198295952.001.0001

Yang, J. (2021). Unleashing the dynamics of triple-A capabilities: a dynamic ambidexterity view. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2595-2613. https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0086