

CULTURA ORGANIZATIVA Y LA AMBIDESTREZA

ORGANIZATIONAL CULTURE AND AMBIDEXTERITY

Leidy Viviana Burbano-Florez¹ * ; M. Begoña Lloria² ; Héctor Andres Hernández³ .

1. Universidad de Valencia, España. leidyflorez.121@gmail.com

2. Universidad de Valencia, España. maria.b.lloria@uv.es

3. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. andreshernandez19@gmail.com

*Autor de correspondencia: Leidy Viviana Burbano-Florez, email: leidyflorez.121@gmail.com

Información del artículo:

Artículo teórico

DOI: <https://doi.org/10.33975/riug.vol35nS1.819>

Recibido: 1 septiembre 2022; Aceptado: 15 marzo 2023

RESUMEN

Este artículo recoge los principales fundamentos teóricos sobre la cultura de las organizaciones y la ambidestreza. Comenzaremos acotando el término cultura desarrollando también sus niveles y sus principales elementos, así como el concepto de ambidestreza, abordaremos una revisión de las aportaciones de diferentes autores para, posteriormente, estudiar las distintas perspectivas, sus formas, y la relación entre ambos conceptos.

Palabras clave: ambidestreza; cultura organizativa; exploración; explotación.

Cómo citar: Burbano-Florez, Leidy Viviana., Begoña Lloria, M., & Hernández, Héctor Andres. (2023). Cultura organizativa y la ambidestreza. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(S1), 6-13. <https://doi.org/10.33975/riug.vol35nS1.819>

ISSN: 1794-631X e-ISSN: 2500-5782

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



ABSTRACT

This article gathers the main theoretical foundations on organizational culture and ambidexterity. We will begin by delimiting the term culture, developing also its levels and main elements, as well as the concept of ambidexterity. We will review the contributions of different authors and then study the different perspectives, their forms, and the relationship between both concepts.

Keywords: ambidexterity; organizational culture; exploration; exploitation.

INTRODUCCIÓN

La idea fundamental sobre cultura es una tarea ardua y complicada por la gran cantidad de autores que han desarrollado diferentes teorías, modelos, tipologías e instrumentos de medición en torno al concepto, desarrollar el área en su totalidad se escapa de nuestro objetivo y excedería innecesariamente este estudio teórico. Dado a ello comenzaremos acotando el término cultura desarrollando también sus niveles y sus principales elementos. Así, presentaremos las principales aportaciones de esta tipología y estudiaremos sus principales diferencias y semejanzas. Y por último abordaremos el enfoque teórico de la organización ambidiestra y como ha emergido en los últimos años. Este enfoque aborda el dilema al que enfrentan las organizaciones al intentar conciliar dos objetivos aparentemente contradictorios: ser eficientes en sus negocios actuales, aprovechando sus conocimientos presentes; y ser flexibles para adquirir nuevos conocimientos que le permitan aprovechar oportunidades futuras (Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009).

Posteriormente debido a las grandes aportaciones de la ambidestreza y cultura organizativa, relacionaremos estos dos conceptos y como uno depende del otro para que las organizaciones puedan sustituir a entorno global actual.

METODOLOGÍA

A continuación, se definen los conceptos y enfoques principales de la cultura organizativa y la ambidestreza con sus respectivas extensiones.

Posteriormente se aborda la revisión de literatura, metodología utilizada donde se exponen las aportaciones más distintivas relacionadas el objetivo general de la investigación, y conclusiones.

Cultura organizativa

La cultura organizativa, como concepto, tiene su origen a mediados del siglo XX. En estos primeros años, el concepto de cultura organizativa se relacionaba con los valores, creencias o principios; entre otros términos, que daban al concepto un enfoque más empresarial. Los conceptos como “normas de grupo” y “clima” fueron anteriores al concepto de cultura de la organización que ya eran utilizados por los psicólogos.

Las investigaciones sobre la cultura la situaban como una variable explicativa de los resultados organizativos, por tanto, el concepto de cultura solo ha sido utilizado explícitamente en las dos últimas décadas. Katz y Kahn, en la segunda edición de “La Psicología Social de las Organizaciones”

(1978), se refieren a roles, normas y valores de la organización, pero ni el clima ni la cultura se presentan todavía como conceptos explícitos. Al mismo tiempo, a medida que la literatura cultural se iba acumulando en varios campos, se empieza a plantear la posibilidad de comprender el contexto de la cultura organizativa.

Tras revisar algunas definiciones de cultura organizativa, se observan elementos comunes por la mayoría de los investigadores. Para empezar, la cultura organizativa es un tema que ha tenido gran importancia y está presente en cada organización.

Después de revisar las diferentes definiciones de cultura organizativa, la primera reflexión que nos surge es que todas pueden considerarse bastante similares. Todas comienzan introduciendo, en mayor o menor medida, los *elementos* que la componen como las normas, significados, símbolos, ceremonias, mitos, valores, creencias, rituales, expectativas, supuestos básicos, patrón de comportamientos, tradiciones, patrón de conductas, conceptos, actitudes, cuentos, leyendas, slogans, anécdotas, etc. Así mismo, todas las definiciones insisten en que estos elementos deben ser *compartidos por todos los miembros de la organización*. Esta idea es común en prácticamente todas las definiciones y realmente definitoria del término cultura.

Analizar la cultura organizativa es un medio que permite enfrentarse de manera diferente a los problemas que surgen por la organización. No obstante, en el concepto de cultura organizativa no importa el tamaño ni la tecnología, sino los individuos, personalidades, diferencias y comportamientos que reflejan las características que tiene cada organización. Por características de una organización se entienden los valores, las creencias y las expectativas que influyen poderosamente en la vida de los individuos y, en cómo las expresan en el día a día de su vida laboral. Estas características son consideradas inicialmente como intangibles.

Por último, algunas definiciones introducen la idea de la existencia de distintas *subculturas* dentro de una cultura común. Estas subculturas, en mayor o menor medida, refuerzan dicha cultura compartida.

Niveles de la cultura organizativa

Los niveles de la cultura organizativa, que se corresponde, en gran medida, con el modelo de Schein (1988: pp. 30-32), donde clasifica los componentes culturales en tres niveles de observación.

- Nivel I. Artefactos. Vienen dados por su entorno físico y social. En este nivel, cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, y la conducta expresa de sus miembros. Este nivel de artefactos incluye todos los fenómenos que uno ve, oye y siente cuando se encuentra en una cultura desconocida.
- Nivel II. Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- Las creencias y valores postulados predecirán mucho de la conducta observada en el nivel de artefacto. Pero si estas creencias y valores postulados no están basados en aprendizajes previos, podrían reflejar “teorías postuladas” que predecirán muy bien lo que la gente dirá en diversas situaciones, pero que pueda ser muy diferente a lo que realmente haga en las situaciones en que

aquellas creencias y valores deberían estar operando. Para llegar a un nivel más profundo de comprensión, para descifrar el patrón y predecir correctamente la conducta futura, tenemos que entender por completo la categoría de supuestos o premisas básicas subyacentes y el proceso de aprendizaje por el cual tales premisas emergieron.

- Nivel III. Presunciones subyacentes básicas, permiten la solución a un problema cuando este se ha dado repetidamente y queda asentado

Esta perspectiva se resume señalando que “la cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar otros aspectos correctamente. Lo esencial es que, una vez que se comprenden los supuestos básicos, se pueden comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Schein, 1992; citado por Soria, 2008, p.26).

Tipologías culturales

Si bien cada empresa tiene una cultura única e irrepetible, algunas características permiten agrupar las culturas según diferentes criterios. El Cuadro 1 recoge las diferentes clasificaciones de los tipos de cultura.

Cuadro1: Tipologías de cultura organizativa

TIPOLOGÍA	AUTOR	CULTURA
Según el grado de fortaleza	Robbins (1987)	Culturas fuertes
		Culturas débiles
Incluyen instrumentos de medida		
	Wallach (1983)	Cultura innovadora; de apoyo; y burocrática
	O'Relly, Chatman y Cadwell (1991)	Definieron valores culturales agrupados según el individuo y según la organización. Los últimos agregan siete dimensiones de valor: atención al cliente; innovación; orientación a resultados; agresividad; orientación al equipo; estabilidad; y orientación a la gente.
	Cameron y Quinn (1999 y 2006)	Cultura clan; adhocracia; jerarquía; y mercado
No incluyen instrumentos de medida		
Según los valores que la definen	Davis (1984) Pumpin y García (1988)	Cultura de orientación al cliente; a los beneficios; al personal; al control de costes; a la tecnología; a la innovación; al poder; y cultura de empresa entendida como institución
	Harrison (1972)	Organización orientada al poder que domina el medio; a un rol específico; a un objetivo específico; a la persona que circunscribe su existencia al servicio de las necesidades de sus miembros.
	Deal y Kennedy (1982)	Cultura trabaja duro, juega duro; tipo duro; de proceso; y apuesta por tu empresa
	Moreno-Luzón, Gil-Marqués & Maceda-Lopez, B. (2017).	Cultura de valores de explotación y cultura de valores de exploración

TIPOLOGÍA	AUTOR	CULTURA
Según las circunstancias de la empresa	Ansof (1985)	Cultura estable
		Cultura reactiva
		Cultura de previsión
		Cultura exploratoria
		Cultura creativa

Fuente: Adaptado de Pardo y Luna (2006: p. 381)

En conexión con las tipologías expuestas, se acentúa la importancia de la función adaptativa llevada a cabo por la cultura organizativa, lo cual supone observar el impacto de las condiciones externas y adoptar el comportamiento, los valores y demás elementos culturales que promuevan la supervivencia organizativa. En este sentido, las tipologías culturales que consideran los factores del entorno están presentes en organizaciones orientadas estratégicamente hacia el exterior, es decir, hacia la competencia, los clientes y el entorno en general, que buscan diferenciación para adaptarse y competir (López, 2013).

La ambidestreza

El concepto de ambidestreza ha surgido en los últimos años en numerosas investigaciones tanto a nivel teórico como empírico. Desde el trabajo de March (1991), que partía de la definición de explotación y exploración en el marco del aprendizaje organizativo como dos figuras diferentes de comportamiento, han sido numerosos los autores que han aportado una definición o aproximación al concepto.

la ambidestreza organizativa debe considerar el equilibrio entre el concepto de exploración y explotación. Debido a que estos dos conceptos son fundamentalmente diferentes, agregarían a las organizaciones creatividad, flexibilidad y agilidad para una competencia sostenible, ventajas positivas y supervivencia. Si una empresa se concentra demasiado en las capacidades actuales y prefiere extenderlas en lugar de buscar nuevas, puede llegar a una inercia organizativa o convertirse en una organización estancada (Radner, 1975, Levinthal y March, 1993).

Por todo ello, en los últimos años, los investigadores dan cada vez más importancia a equilibrar tensiones aparentemente contradictorias y a la necesidad de que las empresas obtengan la ambidestreza organizativa a través del equilibrio de la exploración y explotación.

Según Moreno-Luzón, Gil-Marques y Arteaga (2014), bajo el concepto de ambidestreza, se explica que las organizaciones son capaces de equilibrar el aprendizaje e innovación, de manera que son suficientemente eficientes para satisfacer las demandas actuales y, al mismo tiempo, lograr anticiparse y adaptarse a cambios futuros.

Las perspectivas de la ambidestreza han sido estudiadas por diferentes investigadores, fruto de la necesidad de implementar un equilibrio entre la exploración y la explotación. Estas perspectivas son el aprendizaje organizativo, la gestión de la innovación, el cambio organizativo, la dirección estratégica el diseño organizativo y la cultura organizativa (Raish y Birkinshaw, 2008).

Dado a ello nos centraremos en la cultura organizativa y la relación con la ambidestreza. El concepto de cultura ambidiestra parte inicialmente del trabajo pionero de March (1991) sobre explotación y exploración. Cada uno de estos procesos convive con unos valores culturales diferentes. La explotación incluye el refinamiento, la producción, la eficiencia, el control, la implementación o ejecución”; y, por el contrario, la exploración viene referida por conceptos como búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento o innovación. Ambos conjuntos de valores pueden coexistir en la misma organización.

Bajo esta perspectiva, la ambidestreza organizativa se muestra en diferentes áreas de la dirección de empresas y se relaciona con la capacidad de las empresas para perseguir dos objetivos de manera simultánea: transmisión y asimilación; innovación radical e incremental; adaptación y alineación; cambio y continuidad; eficacia y eficiencia; flexibilidad y rigidez; jerarquía y autonomía; entre otros.

En relación a la cultura organizativa con la ambidestreza, podría argumentarse que ésta está basada en un tipo de cultura organizativa (Ghoshal y Bartlett, 1994; Gibson y Birkinshaw, 2004) que promueve diferentes conocimientos y la integración de múltiples aspectos a desarrollar.

Dado a lo anterior, para desarrollar los aspectos en términos del aprendizaje iniciamos con la explotación que tiene una orientación hacia la mejora de los recursos productivos actuales en el corto plazo, y finalizamos la exploración que tiene una perspectiva de desarrollo de nuevas competencias a largo plazo. Atuahene-Gima, 2005; Bierly & Daly, (2007).

De manera que, la exploración y la explotación en una cultura organizativa puede variar, y esto puede depender de los directivos, al tener diferentes percepciones, valores heredados y creados evolutivamente a partir de su formación, experiencia y creencias personales Hambrick & Mason, (1984).

Dado lo anterior, a la hora de hablar de una cultura ambidiestra, Rink y Ellemers (2007) y Wang y Rafiq (2014), sostienen que debe basarse en dos conjuntos de valores y normas organizacionales, la diversidad organizativa y la visión compartida.

La diversidad organizativa se enfatiza en estrategias corporativas destinadas a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones y traducirla en beneficios económicos y sociales, de manera que cada persona se valora por lo que es y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales. En definitiva, la gestión de la diversidad supone una nueva cultura de trabajo que dinamiza la innovación y la creatividad hacia el logro de la excelencia y la calidad total.

CONCLUSIONES

Por tanto, se puede concluir que la cultura organizativa es *todo aquello que identifica a una organización*; por la cual, los individuos que representan dicha organización manifiestan sus creencias, valores, políticas, comportamientos, normas y estilos gerenciales; estas manifestaciones se reflejan en los resultados de la organización, que las distingue y diferencia de otras.

En consonancia con Wang y Rafiq (2014), en una cultura ambidiestra las organizaciones pueden diseñar

una cultura que apoye las diferencias y la unidad simultáneamente, siempre y cuando se insista tanto en la creatividad (exploración) como en la aplicación (explotación), esta cultura ambidiestra podría sostenerse haciendo hincapié en la unidad a nivel de la empresa y permitiendo al mismo tiempo que las unidades y los grupos tengan diferentes subculturas. Por otra parte, esta cultura ambidiestra podría apoyarse en una cultura de la empresa en la que algunos valores apoyen las diferencias y otros la unidad.

como la cultura organizativa y la ambidestreza comparten dos valores que se refuerzan mutuamente, la exploración y explotación, que poseen perspectivas diferentes y refuerzan el conocimiento a través de las normas, valores y creencias subyacentes que determinan los miembros de la organización. De manera que los valores y las normas de una unidad de negocio que integran simultáneamente la diversidad organizativa y la visión compartida permiten integrar eficazmente la exploración y la explotación en la unidad de negocio, lo que a su vez permite a la empresa equilibrar los resultados de la innovación de nuevos productos en términos de innovaciones radicales e incrementales.

Conflicto de interés: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses.

Contribución por autor: Los autores son responsables de todos los componentes del presente trabajo.

Financiación o fondos: El presente estudio no contó con ningún apoyo financiero, todo fue con recurso propio del investigador.

REFERENCIAS

- Ansotegui, H. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. España: Ediciones Deusto.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493-516
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755-757. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass: Harper & Row.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Addison-Wesley.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(2), 91-112.
- Gibson, C. B. y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- 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.
- Harrison, R. (1972). Understanding your Organisation's Character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128
- Katz, D. y Kahn, R. (1978). *Psicología Social de las organizaciones* (2da edición). México: Trillas.
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(2), 95-112.
- López Felipe, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10201/30644>.

- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Moreno-Luzon, M.D., Gil-Marques, M., & Maceda-Lopez, B. (2017). The role of routines in developing organizational ambidexterity. Paper Presented in the 8th Annual Conference of the European Decision Sciences Institute, 1–29.
- Moreno-Luzon, M. D., Gil-Marques, M., & Arteaga, F. (2014). Driving organisational ambidexterity through process management. The key role of cultural change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1026-1038.
- O'Reilly, C. A., Chatman J. y Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. *Academy of Management Journal* 34(3), 487–516.
- Pümpin, C. y García, S. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Radner, R. (1975). A behavioral model of cost reduction. *The Bell Journal of Economics*, 6(1), 196-215.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Rink, F. y Ellemers, N. (2007). Diversity as a basis for shared organizational identity: The norm congruity principle. *British Journal of Management*, 18(1), 17-27.
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- Schein, Edgar. H. (1988). *Organizational culture*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology
- Schein Edgar. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 14(2), 121–122. <https://doi.org/10.1177/027046769401400247>
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Wang, C. L. y Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), 58-76.