


# Ambidestreza organizacional en el sector hotelero: Un estudio exploratorio en Puebla, México

Organizational ambidexterity in the hospitality industry: An exploratory study in Puebla, Mexico

Hassir Lastre Sierra 

Corporación Universitaria del Caribe, Colombia

Correspondencia: hassir.lastre@outlook.com, hassir.lastre@cecar.edu.co

**Resumen.** En el entorno actual, la ambidestreza organizacional se instituye como un constructo que permite a las empresas equilibrar la explotación de capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades. Este trabajo tuvo como objetivo analizar la ambidestreza organizacional en el sector hotelero de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, México., y para ello, se recolectaron datos a través de un cuestionario aplicado a gerentes y directivos. Los resultados revelaron que los hoteles implementan tanto actividades de explotación (ajuste de precios, capacitación del personal y formación de alianzas estratégicas), como de exploración, evidenciadas en la inversión en proyectos de innovación, la adquisición de nuevas tecnologías y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado. Se concluye que la ambidestreza organizacional es una capacidad integral en el sector, donde los hoteles demuestran una notable habilidad para adaptarse a los cambios del entorno y asegurar su eficiencia operativa simultáneamente.

**Palabras clave:** Ambidestreza organizacional, exploración, explotación, sector hotelero, innovación, estrategia.

**Abstract.** In today's business environment, organizational ambidexterity stands as a key construct that enables firms to balance the exploitation of existing capabilities with the exploration of new opportunities. This study aimed to analyze organizational ambidexterity within the four-star hotel sector in Puebla, Mexico. For this purpose, data were collected through a questionnaire administered to managers and directors. The findings revealed that hotels implement both exploitation activities (such as price adjustments, staff training, and forming strategic alliances) and exploration activities, evidenced by investments in innovation projects, the acquisition of new technologies, and the pursuit of new market segments. The study concludes that organizational ambidexterity is an integral capability in this sector, with hotels showing a remarkable ability to adapt to environmental changes while simultaneously ensuring operational efficiency.

**Key words:** Organizational ambidexterity, exploration, exploitation, hotel sector, innovation, strategy.

Recibido: 05/08/2025 / Aceptado: 23/06/2026 / Publicado: 08/07/2026

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual, caracterizado por los rápidos y constantes cambios, demanda que las organizaciones se adapten continuamente (Cummings y Worley, 2014) y empleen la innovación tanto en la exploración de nuevas ideas como en la explotación de sus capacidades actuales (Bustanza *et al.*, 2019; Caniels y Veld, 2019). Es así como la ambidestreza organizacional, acuñada por Duncan (1976), hace referencia a una estructura organizacional que equilibra la innovación con la operación eficiente para que las organizaciones respondan adecuadamente a los cambios mientras mantienen la eficiencia en sus operaciones diarias.





Hoy por hoy, la ambidestreza organizacional se ha consolidado como un importante constructo tanto en la literatura académica como en el ámbito empresarial. De ahí, surge la necesidad de integrarla tanto a la estructura como a la estrategia de la organización (Govindarajan y Trimble, 2010; Hamel y Välikangas, 2003). Según Gibson y Birkinshaw (2004), una organización ambidiestra implica ser eficiente–predecible (alineada) y flexible–reactiva (adaptable), de tal manera que responda adecuadamente a los desafíos actuales mientras se prepara para el futuro. La ambidestreza organizacional consiste en la capacidad de equilibrar eficazmente 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 organizacional se fundamenta en dos capacidades aparentemente contradictorias: la exploración y la explotación. La exploración se centra en descubrir nuevas oportunidades y en adaptarse a los cambios del entorno, mientras que la explotación, busca mejorar y extender las competencias y los recursos existentes de la organización (Nerkar, 2003; Atuahene-Gima, 2005). No obstante, encontrar un equilibrio entre esas dos capacidades supone un desafío intrínseco, debido a que priorizar excesivamente una de ellas puede inhibir a la otra (March, 1991; Junni *et al.*, 2013). La literatura sugiere que la ambidestreza organizacional es una fuente de ventaja competitiva que ayuda a responder a los cambios del entorno mientras mantienen la eficiencia en sus operaciones actuales (Gibson y Birkinshaw, 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008).

Diversos estudios han estudiado las tensiones inherentes y las estrategias para gestionar la ambidestreza organizacional por medio de los siguientes enfoques, los cuales tienen objetivo integrarla tanto a la estructura como a la estrategia de la organización: (a) la ambidestreza estructural consiste, según Volberda (1999) y Taródy (2016), en separar estructuralmente las actividades de exploración y explotación a través de la creación áreas organizacionales específicas para cada uno, lo que permite la especialización y evita conflictos con la asignación de recursos (García *et al.*, 2016; Simsek *et al.*, 2009); (b) la ambidestreza contextual, respaldada por Gibson y Birkinshaw (2004) y García *et al.* (2016), se centra en la capacidad conductual de los individuos dentro de la organización. Es decir, en lugar de separar estructuralmente las actividades se promueve un ambiente donde los empleados equilibran la exploración y explotación según las demandas contextuales; y (c) con la ambidestreza secuencial, como sugieren García *et al.* (2016) y Simsek *et al.* (2009), las organizaciones pueden alternar entre exploración y explotación por medio de ciclos, permitiéndoles adaptarse y reconfigurarse según las demandas del entorno por medio de una descentralización temporal (Puranam *et al.*, 2006).

A partir de estos tres modelos, la literatura ha evolucionado hacia un concepto más integrado el cual no los considera estrategias mutuamente excluyentes, sino componentes de un sistema adaptable y completo. En este contexto, surge la ambidestreza dinámica como un enfoque integral y flexible que permite a una organización gestionar simultáneamente las demandas contradictorias de buscar nuevas oportunidades, tecnologías y mercados, y aprovechar o mejorar sus capacidades y negocios existentes con el objetivo de asegurar su supervivencia (Chen, 2017; Dąbrowska *et al.*, 2019). A diferencia de los modelos más estáticos, la ambidestreza dinámica no se limita a una única estructura, sino que integra deliberadamente múltiples formas de ambidestreza en diferentes niveles de la organización. Además, se considera una solución integral al "dilema del innovador", que es la tendencia de las empresas a fracasar en la exploración mientras se centran con éxito en la explotación (Chen, 2017).

La elección de un enfoque específico de ambidestreza organizacional no es arbitrario y depende, como sugieren Levinthal y March (1993), de la naturaleza intrínseca de la organización, su cultura, su estructura y su historia. Sin embargo, el entorno externo también influye en esta elección dado que, un mercado en rápido cambio, con tecnologías emergentes y preferencias cambiantes de los consumidores, la capacidad para adaptarse y reinventarse es fundamental para mantenerse competitivo.



Dependiendo de la estrategia y los objetivos de la organización, la prioridad entre exploración y explotación puede variar. Es decir, si una organización se orienta hacia la expansión y la captura de nuevos mercados es probable que priorice la exploración, buscando innovaciones y oportunidades emergentes; empero si busca consolidar su posición en el mercado y mejorar sus beneficios económicos, la explotación centrada en optimizar y mejorar las operaciones y procesos existentes podría ser su enfoque principal. Sin embargo, como Gibson y Birkinshaw (2004) señalan, la ambidestreza organizacional es un equilibrio en constante evolución que las organizaciones deben gestionar con cuidado teniendo en cuenta tanto factores internos como externos para determinar el enfoque más adecuado en un momento dado. Considerando lo anterior, este trabajo tiene como objetivo analizar la ambidestreza organizacional en el sector hotelero de cuatro estrellas de la Ciudad de Puebla, México.

## **2. METODOLOGÍA**

Este trabajo se basó en el paradigma cuantitativo, con el objetivo de encontrar patrones, correlaciones o relaciones causales entre las variables de estudio (Leavy, 2018; Creswell, 2014). Además, se optó por un enfoque no experimental–transeccional, dado que se observaron las variables sin manipularlas y se recolectó la información en un momento determinado (Hernández-Sampieri y Torres, 2018). En consideración de que la ambidestreza organizacional ha sido poco estudiada en términos de los sujetos de observación y el ámbito espacial, se consideró que este trabajo es de carácter exploratorio, por lo que contribuye a llenar un vacío en el conocimiento y propone una perspectiva diferente para abordar la temática (Leavy, 2018).

La población objeto de estudio se determinó a partir de los hoteles registrados ante la Secretaría de Turismo Municipal de Puebla; se seleccionaron específicamente los hoteles de cuatro estrellas que correspondieron a 48 hoteles o el 24.74% del total. Entre los criterios de selección se incluyeron a los hoteles ubicados en la Ciudad de Puebla con registro activo ante la Secretaría de Turismo Municipal, categorizados con cuatro estrellas y que el encuestado ocupara un cargo de gerente o directivo en diferentes áreas organizacionales. De los hoteles que cumplían con los criterios de inclusión, siete decidieron no participar o nunca respondieron a la solicitud de participación.

Se diseñó un cuestionario estructurado compuesto por 11 preguntas orientadas a la recopilación de datos sociodemográficos del encuestado y del establecimiento, con el objetivo de caracterizarlos. Seguidamente se incluyeron 24 preguntas relacionadas con las actividades de explotación y exploración. El cuestionario fue aplicado a través de Google Forms con el propósito de facilitar su difusión. Además, se implementó la estrategia de autoadministración para que los participantes respondieran sin la influencia de intermediarios o presiones externas (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

## **3. DISCUSIÓN**

Las actividades de explotación, centradas en la eficiencia y la optimización, son fundamentales para las organizaciones que buscan perfeccionar y maximizar el rendimiento de sus productos, servicios y procesos existentes. Como parte de este enfoque, los resultados revelaron que el 88,9% de los hoteles ajustó al alza los precios de sus productos y servicios; esta decisión, típica de una estrategia de explotación, busca maximizar los beneficios de las capacidades actuales de la organización. Por su parte, la tasa de ocupación hotelera, indicador fundamental de eficiencia operativa, mostró una importante adaptación a los desafíos del mercado. Es decir, a pesar de su caída del 57% en 2019 al 41% en 2022, atribuida a la pandemia del COVID-19, los hoteles demostraron resiliencia al presentar signos de recuperación en 2021.

La capacitación del personal, considerada como una inversión en la mejora de las capacidades existentes, se destacó como una predominante actividad de explotación donde el 80% de los hoteles invirtió en formación con énfasis en la atención al cliente y el uso de herramientas digitales; esto buscó mejorar la eficiencia y calidad del servicio ofrecido. Con relación a las alianzas estratégicas, vistas como una forma de explotar las capacidades compartidas y los recursos con otros actores del sector, también fueron fundamentales. El 72.7% de los hoteles establecieron alianzas



principalmente con el objetivo de desarrollar nuevos productos o servicios y de diversificar las opciones de comercialización, con el propósito de maximizar su alcance y eficiencia en el mercado.

Las actividades de exploración, las cuales impulsan la experimentación, la innovación y el descubrimiento, son importantes para las organizaciones que buscan desarrollar nuevos productos, servicios, procesos o capacidades. En ese sentido, se encontró que un 80% de los hoteles invirtió en proyectos de innovación completamente nuevos, lo que refleja una fuerte inclinación hacia las actividades de exploración. Sin embargo, solo el 50% de estos establecimientos contaba con personal exclusivamente dedicado a tales iniciativas. Esta distribución sugiere una diversidad en la forma en como los hoteles abordan la innovación; mientras algunos están estructurando sus recursos para favorecer la exploración otros están equilibrando ambas actividades sin una división clara. Es importante señalar que no todos los hoteles que invierten en innovación tienen personal exclusivo para ello y esto indica que algunos pueden estar equilibrando la exploración y la explotación de manera secuencial o contextual.

El financiamiento es un indicador clave para entender la prioridad que tiene la innovación en las organizaciones. De acuerdo con los resultados, el 62.5% de los hoteles destinó entre un 5% y un 10% de su presupuesto anual a proyectos innovadores; aunque esa cifra parezca modesta, se traduce en la financiación de dos o tres proyectos, lo que desvela un enfoque estratégico y selectivo. Cabe destacar que, estos proyectos varían de enfoque y van desde la innovación de procesos o la optimización de las operaciones, hasta la innovación en los modelos de negocio, la estructura organizacional, los productos, los servicios y los canales de distribución.

Haciendo referencia a la identificación y captación de nuevos segmentos de mercado, el 45.5% de los hoteles utilizó hasta tres estrategias diferentes para atraer a nuevos clientes, las cuales varían desde el análisis tradicional del entorno y del público objetivo hasta enfoques más contemporáneos, como el aumento de la presencia en redes sociales. Esta adaptación al entorno digital refleja la evolución del sector en respuesta a las tendencias actuales y a pesar de que solo el 8.8% de los hoteles introdujo nuevas categorías de productos o servicios, la mayoría utiliza múltiples estrategias para fomentar la innovación entre su personal, como conocer las necesidades de los clientes y analizar la competencia.

La tecnología en ese contexto juega un papel vital y los resultados desvelaron que, al menos el 36.4% de los hoteles adquirió nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y operaciones, donde herramientas como los sistemas de reserva directa y las transacciones financieras sin contacto surgieron como respuesta a las demandas cambiantes del mercado postpandemia. Sin embargo, a pesar de la importancia de la exploración y la tecnología, el talento humano sigue siendo fundamental; el 90% de los hoteles logró que su personal adquiriera nuevos conocimientos y habilidades. Las estrategias para motivar esta adquisición variaron, pero los ascensos y la autorrealización personal fueron las más importantes, lo que reflejó la importancia de la motivación intrínseca en este sector.

La ambidestreza organizacional, en el sector hotelero de Puebla, se manifiesta desde múltiples dimensiones como la asignación de los recursos, la estructura organizacional, la adopción de nuevas tecnologías y la capacitación del personal. Si bien los hoteles de Puebla navegan en un entorno complejo y en constante cambio, han demostrado una notable capacidad para equilibrar la exploración y la explotación en sus operaciones diarias. Lo anterior, les permite no solo adaptarse al cambiante entorno, sino también innovar y descubrir nuevas oportunidades, al mismo tiempo que aseguran la eficiencia y la eficacia de sus operaciones actuales.

#### **4. CONCLUSIONES**

Este trabajo se centró en analizar la ambidestreza organizacional en el sector hotelero de la Ciudad de Puebla, México., y los hallazgos revelaron que, en lugar de verla como un elemento aislado es fundamental incorporarla a todas las áreas y procesos organizacionales. Además, se evidenció que la integración de esta potenciaría el rendimiento de manera significativa de las organizaciones hoteleras, al equilibrar eficazmente la explotación de los recursos y competencias actuales con la exploración de nuevas oportunidades. Asimismo, al contrastar los resultados con la literatura existente, se encontró coherencia con estudios previos que resaltaron la necesidad de integrar la ambidestreza organizacional tanto en la estructura como en la estrategia de la organización.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos sugieren que los hoteles que adopten un enfoque ambidiestro, integrando de manera efectiva las actividades de explotación y exploración, pueden posicionarse de forma más competitiva, en la medida que se anticipan a las tendencias y responden con agilidad estratégica a las demandas del mercado. En ese sentido, este estudio refuerza la idea de que la adaptabilidad y la eficiencia son complementarias en el contexto hotelero y que es fundamental considerar la ambidestreza organizacional de manera integral.

A pesar de estos aportes, es importante reconocer las limitaciones de este estudio; si bien se realizó un esfuerzo para abordar el sector hotelero de la Ciudad de Puebla, México, tanto los resultados como las conclusiones no pueden ser generalizados a otros contextos o regiones. Por ende, es importante de interpretar los hallazgos con cautela y considerar las particularidades del contexto estudiado. De ahí que, se sugiere explorar cómo otros sectores o regiones geográficas implementan la ambidestreza organizacional y profundizar cómo tendencias emergentes, como la transformación digital, la inteligencia artificial, la sostenibilidad o el cambio en las preferencias de los consumidores, influyen en la adaptabilidad y eficiencia de la ambidestreza organizacional.

Adicionalmente, se sugiere trascender el enfoque actual y adoptar un marco de apropiación social del conocimiento centrado en el análisis de las prácticas gerenciales. Esta perspectiva implicaría la creación de espacios de diálogo y colaboración con los distintos actores del ecosistema turístico, incluyendo no solo a directivos, sino también a los colaboradores, proveedores locales, líderes comunitarios y los propios turistas. Asimismo, este método permitiría co-crear soluciones innovadoras que no solo beneficien la competitividad del hotel, sino que también contribuyan a la transformación y el desarrollo sostenible del entorno social.

## Referencias

- 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. *Journal of Marketing*, 69(4), 612-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- Bustinza, O., Vendrell-Herrero, Perez-Arostegui, M., y Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392.
- Caniëls, M. y Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The international Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565-585. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>
- Cao, Q., Gedajlovic, E. y Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science* 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Canadá : Cengage learning.
- 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. y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: 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 Desing: Strategies and Implementation* (pp. 167–88). New York: North Holland.
- 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.
- Hernández-Sampieri, R., y Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- 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>.
- Leavy, P. (2017). *Research desing*. New York: 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>
- 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>
- O'Reilly, C. A., y Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. y Tushman, M. (2008). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- 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>.
- Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(59), 39-52.
- 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>