

Relaciones Innovación - Tradición: Metodologías de Investigación de la Capacidad de Gestión de Alianzas Ambidiestras

Olga-Vélez Bernal¹, Gladis Cecilia Villegas-Aria²

Resumen: El estudio sobre la capacidad de gestión de las alianzas ambidiestras, caracterizado por el desarrollo de las interacciones con otras organizaciones, ha aumentado en los últimos años y se vuelve crucial en términos de administración porque permite crear, adquirir y compartir información, recursos y conocimiento para procesos de explotación (tradición) y de exploración (innovación) en el proceso de liderazgo. Este artículo da cuenta de una revisión sistemática y narrativa de literatura que busca identificar las variables independientes, mediadoras, moderadoras y dependientes, así como las metodologías cuantitativas y cualitativas presentes en investigaciones sobre alianzas ambidiestras. Se encontró, como resultado, un mayor número de estudios con variables mediadoras en comparación con el número de estudios con variables moderadoras en cuanto a alianzas y/o ambidestreza; se evidencia que Europa es el continente en donde más investigaciones se realizan, mientras que Estados Unidos como país registra el mayor número de artículos publicados al respecto. Se concluye que el método mixto más utilizado para la propuesta de un modelo con variables mediadoras sobre organizaciones ambidiestras, se logra a través del estudio de casos. Se identifican los tipos de variables y metodologías usados en estudios sobre capacidad de gestión de alianza ambidiestra para la toma de decisiones en futuras investigaciones.

Palabras clave: Capacidad de gestión de la alianza, ambidestreza organizacional, metodologías de investigación, innovación, tradición.

Abstract: The study on the management capacity of ambidextrous alliances, characterized by the development of interactions with other organizations, has increased in recent years and has become crucial in terms of administration because it allows creating, acquiring and sharing information, resources and knowledge for exploitation (tradition) and exploration (innovation) processes in the leadership process. This article reports on a systematic and narrative review of the literature that seeks to identify the independent, mediating, moderating and dependent variables, as well as the quantitative and qualitative methodologies present in research on ambidextrous alliances. As a result, a greater number of studies with mediating variables were found compared to the number of studies with moderating variables in terms of alliances and / or ambidexterity; It is evident that Europe is the continent where the most research is carried out, while the United States as a country registers the largest number of articles published in this regard. It is concluded that the most widely used mixed method for proposing a model with mediating variables on ambidextrous organizations is achieved through case studies. The types of variables and methodologies used in studies on ambidextrous alliance management capacity for decision making in future research are identified.

Keywords: Management capacity of the alliance, organizational ambidestreza, research methodologies, innovation, tradition.

Submitted: April 10th, 2021 / Approved: October 3rd, 2022

Introducción

En el siglo XXI ha incrementado el estudio sobre las organizaciones ambidiestras, es decir, aquellas que destinan recursos con relativo equilibrio entre los procesos cotidianos y los procesos de innovación, donde se evidencia la importancia de innovar y realizar operaciones de rutina. Cada estudio realizado ha empleado métodos según el tipo de investigación o las variables que contienen. La investigación sobre metodologías utilizadas en estudios sobre capacidad de gestión de las alianzas a menudo proporciona ideas sobre cómo y por qué elegir una metodología de investigación para determinadas variables en estudios relacionados con la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras.

El tema se ha abordado desde diferentes perspectivas, por ejemplo, se han realizado estudios para identificar las dimensiones de los procesos de explotación (tradición) y exploración (innovación), que

aborda las prácticas innovadoras, la competencia, las prácticas de conocimiento organizacional, la eficiencia organizativa, la orientación estratégica y las asociaciones (Popadiuk, 2012); análisis desde las personas que lideran los procesos en la organización y sus estilos de liderazgo, clasificándolos según su comportamiento frente al equilibrio entre los procesos de explotación (tradición) y exploración (innovación); (Walker, 2004), estudios donde las fallas identificadas en los estilos de liderazgo incluyeron falta de directrices claras, e inhabilidad para dar prioridad al intercambio de conocimiento (Sundström y Svensson, 2016).

Las capacidades dinámicas de las organizaciones son un factor importante a la hora de desarrollar la ambidestreza, una de ellas es la capacidad de gestión de alianzas, concepto que se ha desarrollado y evolucionado de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y que da paso a la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras. La combinación entre los procesos de explotación (tradición) y

(1) Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Bello, Colombia.

(2) Centro de Información, Investigación, y Documentación (CIID) Mujer, Niñez, y Familia, Unión de Ciudadanas de Colombia-Sede Medellín, Medellín, Colombia

*Corresponding author: viceacademica@iumafis.edu.co

exploración (innovación) generan sinergias para la organización. El rendimiento en los procesos de explotación (tradicción) son mayores en las alianzas ambidiestras si poseen innovación radical, mientras que el rendimiento en los procesos de exploración (innovación) son mayores en las alianzas ambidiestras si poseen innovación incremental (Colombo *et al.*, 2015).

Ahora bien, comparar los diseños de investigación entre diferentes estudios para analizarlos a profundidad puede servir en la toma de decisiones de impacto en la utilidad de un estudio en capacidad de gestión de alianzas ambidiestras. En consecuencia, el objetivo principal de esta investigación es analizar las metodologías y los enfoques de investigación, así como los métodos de recolección de datos utilizados por los estudios sobre la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras según el tipo de variables que incluyen; esto, para determinar cómo las variables pueden influir en las decisiones de diseño de la metodología de la investigación.

Esta revisión de la literatura, entonces, compara y contrasta 63 estudios entre los años 2007 al 2020, bajo las siguientes preguntas orientadoras:

RQ1: ¿Cuáles son las metodologías de investigación (mixtas, cualitativas o cuantitativas) utilizadas por los investigadores en estudios de investigación sobre la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras?

RQ2: ¿Cuáles son los enfoques de investigación (confirmatorios o exploratorios) utilizados por los estudios de investigación sobre la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras?

RQ3: ¿Cuáles son los métodos de recolección de datos utilizados por los estudios de investigación sobre la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras?

Lo anterior se justifica en tanto el propósito de una metodología de un estudio es aportar a la comunidad académica en la comprensión de los procesos que se deben utilizar para llegar a los resultados de la investigación (Brannen, 2005) y al identificar las metodologías de investigación como mixtas, cualitativas o cuantitativas, las limitaciones y ventajas inherentes a estos enfoques pueden ser adecuadamente atribuidas a los resultados del estudio. Así, la elección del enfoque de investigación combinada con la intención de la pregunta de investigación (exploratoria o confirmatoria), debe guiar la elección de la recolección y el método de los análisis de datos. La forma en que se construyen estos tres atributos de la metodología de un estudio establece las limitaciones de los resultados del mismo.

A continuación, se presenta, en la primera parte de este texto, la descripción metodológica para la revisión realizada, la selección de los documentos y sus los criterios de inclusión y exclusión; posteriormente, en el apartado “conclusiones y discusión” se ofrece una visión general de las metodologías de investigación cualitativa, cuantitativa, o mixta encontrados, los enfoques exploratorios y confirmatorios y las técnicas de selección de datos descubiertas en la revisión; a esto le siguen las “implicaciones prácticas y de gestión” que proporcionan

recomendaciones de cómo los resultados de la revisión pueden beneficiar a los investigadores de temáticas relacionadas con la capacidad de gestión de alianzas ambidiestras. El texto concluye con un recuento de los importantes hallazgos e identifica las oportunidades para futuras investigaciones.

Metodología

La metodología adoptada en esta investigación se basa en las características principales de la revisión narrativa y la revisión sistemática de literatura como métodos de rastreo de información. Según Rother (2007), una revisión narrativa es un análisis crítico de la literatura de un tema elegido; son de naturaleza amplia y no describen en detalle los métodos empleados para reunir y analizar la literatura seleccionada para su examen (Henry *et al.*, 2018). En cambio, las revisiones sistemáticas se caracterizan por emplear métodos explícitos y transparentes que pueden reproducirse por otros investigadores (Collins y Fauser, 2005). Entre los puntos fuertes de las revisiones sistemáticas figuran el enfoque de la cuestión de la investigación, la búsqueda exhaustiva de pruebas y la selección basada en criterios de las pruebas pertinentes. Esta revisión adopta un enfoque narrativo para abordar los objetivos de la investigación y aplica las estrategias de la revisión sistemática para la selección e inclusión de los artículos que aquí se referencian.

Las bases de datos utilizadas en esta revisión fueron Scopus y Google Académico. Scopus fue elegida por la rigurosidad de selección en la divulgación de sus investigaciones y Google Académico por brindar acceso a artículos de carácter empírico que amplían y complementan el tema de búsqueda; de esta última solo se incluyeron las publicaciones de revistas evaluada por pares. Para la búsqueda sistemática se tuvo en cuenta los artículos publicados entre el año 2007 y el año 2020. Se limitó la temporalidad de publicación de los artículos incluidos para garantizar el enfoque contemporáneo de la investigación. La búsqueda se realizó en español, inglés o portugués.

Los artículos analizados se seleccionaron en función de sus títulos y en relación con el tema “capacidad de gestión de alianzas ambidiestras”, como primer criterio de inclusión, teniendo en cuenta el idioma (español, inglés o portugués) y el año de publicación (2007-2020) como criterios secundarios. Tras la lectura de cada artículo, se elaboró una lista de investigaciones donde predominaron los elementos de: alianzas ambidiestras, capacidad dinámica de absorción de alianzas, exploración y explotación inter e intra-organizacional, trabajo colaborativo ambidiestro, carteras y portafolios de alianzas ambidiestras, y alianzas híbridas, siendo estos temas criterios de inclusión terciarios.

Como criterios de exclusión se tuvo el idioma, la temporalidad y las bases de datos, es decir, los criterios dados por los mismos criterios de inclusión. Es posible que, como la revisión se restringió a las bases de datos Scopus y Google Académico, los artículos relacionados con el tema presentes en otras bases de datos hubiesen sido omitidos. Se reconoce que la inclusión de más bases de datos podría haber aumentado el número de artículos que cumplieran los criterios de búsqueda y que la ampliación de idiomas en la búsqueda podría haber enriquecido aún más la revisión.

Resultados y discusión

Para el análisis de los artículos seleccionados para la revisión se tuvo en cuenta tres aspectos del diseño de la investigación de cada uno: (1) Metodología de la investigación: métodos mixtos, cualitativos o cuantitativos; 2) Diseño exploratorio o confirmatorio; y 3) Los métodos de recopilación de datos empleados en el estudio.

Se ha argumentado que los instrumentos de análisis empleados en un proyecto de investigación no deben ser impulsados por una investigación elegida según su metodología (cualitativa o cuantitativa) sino más bien por su metodología confirmatoria (deductiva) o exploratoria objetiva (inductivo). Debe emplearse una mezcla de métodos analíticos cualitativos y cuantitativos, independientemente del objetivo de la investigación, (Onwuegbuzie y Leech, 2005). De esta manera, los puntos fuertes de los métodos donde se combinan metodologías cualitativas y cuantitativas enriquecen el análisis de datos.

Los documentos de esta investigación se analizan desde sus características confirmatorias o exploratorias. Se observa que, de los 63 estudios seleccionados, 17 son de tipo inductivo, es decir exploratorios, mientras que 46 son de tipo deductivo, es decir confirmatorios.

Es importante anotar que la mayoría de artículos seleccionados para esta investigación se encontraron en la base de datos Scopus, en comparación al número de artículos encontrados en Google Académico. Al realizar la clasificación por tipo de metodología utilizada se puede observar que 12 de los 17 artículos con metodologías cualitativas se alojaban en la base de datos Scopus, y de forma similar 38 de los 46 artículos con metodologías cuantitativas o mixtas se encuentran en esta misma base de datos. Lo anterior demuestra una rigurosidad alta de ejecución en los artículos seleccionados para esta investigación.

Resultados de Métodos Cualitativos

La tabla 1 presenta los artículos con métodos cualitativos, y en ella: título del artículo, nombre de los autores, año de publicación, método utilizado, base de datos fue encontrado y país de origen. Aquí se relacionan los 17 artículos que registran métodos cualitativos.

Tabla 1: Artículos con métodos cualitativos.

#	Nombre de artículo	Autores	Año publicación	Metodología	Base de datos	País
1	Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous	Silvio Popadiuk	2011	Estudio de caso y Análisis de clúster	Scopus	Brasil
2	Ambidextrous organization in harmony A multi-case exploration of the value of HeXie management theory	Xuanwei Cao Xiaojun Zhang and Youmin Xi	2011	Estudio de caso	Scopus	China
3	Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach	Theresa Michl Bernhard Gold Arnold Picot	2013	Estudio de caso	Scopus	Alemania
4	A resource-advantage perspective on the orchestration of ambidexterity	Ian R. Hodgkinsona, M.N. Ravishankara & Michelle Aitken-Fischer	2014	Estudio de caso	Scopus	Reino Unido
5	Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations	Eric Knight Will Harvey	2015	Estudio de caso longitudinal	Scopus	Reino Unido
6	Organisational ambidexterity within process improvement An exploratory study of four project-oriented firms	Rupert L. Matthews Kim Hua Tan Peter E. Marzec	2015	Estudio de casos múltiples.	Scopus	Reino Unido
7	Strategy Making during Ambidexterity Cycles	Marko Rillo	2016	Estudio de caso longitudinal	Google Academic	Estonia
8	Ambidiestra: Evolución teórica	Secchi, R., Camuffo, A.	2016	Estudio de casos múltiples.	Google Academic	Italia
9	Integrating enabling contexts and ambidexterity to create Intellectual Capital faculty's competencies on undergraduate Business Management programs	José Rezende, Adriana Torres Alexandre Correia Alexandre Nicolini Rui Bernardes	2016	Estudio de caso	Scopus	Brasil
10	Management Control Systems as a Package and the Impact on Organizational Ambidexterity	Gustaf Bogered Christian Rundquist	2016	Estudio de caso	Google Academic	Suecia
11	Ambidexterity at the Individual Level in Small to Medium-Sized Technical Consulting Firms	Ethel Svensson Therese Sundström	2016	Estudio de caso	Google Academic	Suecia
12	The interaction mode and geographic scope of firms' technology alliances: implications of balancing exploration and exploitation in R&D	Abel Lucena	2016	Estudio de caso y Panel de datos	Scopus	Islandia

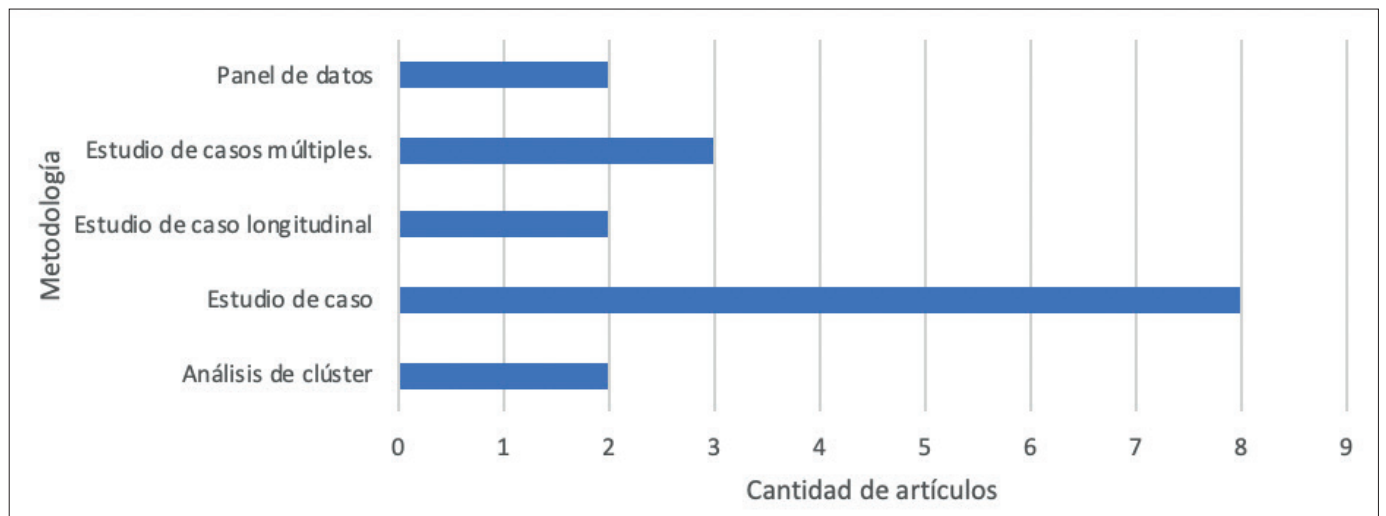
13	Alliances as dynamic capability to support organizational transformation: empirical findings from a state-owned enterprise	Anjar Priyono, Elisabeth Ingga Dewi, Sarina Abdul Halim Lim	2019	Estudio de Caso múltiple	Scopus	Indonesia
14	Resource congestion in alliance networks: How a firm's partners' partners influence the benefits of collaboration	Vikas A. Aggarwal	2019	Estudio de caso y Panel de Datos	Scopus	Francia
15	Cluster connectivity and inter-cluster alliance portfolio configuration in knowledge-intensive industries	Ana Colovic	2019	Estudio de caso y Análisis de clúster	Scopus	Francia
16	Reconfiguring the Firm's Assets for Innovation	Dusan Schreiber, Patricia Tometich, Aurora Carneiro Zen, Raquel Engelman	2020	Estudio de caso	Academic	Brasil
17	Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective	Patrick Spieth Sven M. Laudien Svenja Meissner	2020	Estudio de caso	Scopus	Alemania

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo con la tabla anterior, uno de los aspectos a analizar es el método utilizado en las investigaciones rastreadas. En la Gráfica 1 se muestra el nombre del método empleado y el número de estudios realizados con base en este. Se registra que el método “Estudio de Caso” es el más utilizado (8 de los 17 artículos encontrados); seguido por el método de “Estudios de caso múltiple” (con 3 artículos); y por los métodos de “Estudios de caso longitudinal”, “Estudio de

caso y panel de datos”, y “Estudio de caso y análisis de clúster” (cada uno con 2 artículo de los 17). los métodos cualitativos empleados en los artículos seleccionados para esta revisión son estudios de caso. Otros métodos cualitativos empleados en otro tipo de estudios suelen ser de carácter narrativo, fenomenológicos, de teoría fundamentada y etnografía, los cuales no suelen utilizarse en temas de índole administrativo.

Gráfica 1: Cantidad de métodos cualitativos (Elaboración propia)



Resultados de métodos cuantitativos o mixtos

En la tabla 2. se relacionan los resultados sobre los 46 artículos encontrados con métodos cuantitativos o mixtos, de acuerdo con el título del artículo, nombres de los autores, año de publicación,

método utilizado, variables independientes, mediadoras, moderadoras y dependientes que se analizaron en el estudio, base de datos donde fue encontrado el artículo y el país donde se realizó el estudio.

Tabla 2: Artículos con métodos cuantitativos o mixtos.

#	Nombre de artículo	Autores	Año	Metodología	Variables independientes	Variables mediadoras	Variables moderadoras	Variables dependientes	Base de datos	País
1	The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing	Zhiang (John) Lin, Haibin Yang and Irem Demirkan	2007	Regresión lineal	Alianzas anuales, incertidumbre del medio ambiente, alianzas ambidiestras			Desempeño de la empresa	Scopus	Estados Unidos
2	Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects	Qing Cao, Eric Gedajlovic y Hongping Zhang	2009	Regresión lineal	Equilibrar la dimensión de ambidexeridad (BD), Dimensión combinada de ambidexerity (CD)		Tamaño de la organización, munificencia ambiental	Desempeño de la empresa	Scopus	Canadá
3	Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development	Namwoon Kim and Kwaku Atuahene-Gima	2010	Regresión lineal	aprendizaje del mercado organizacional	Ventajas del nuevo producto	Turbulencia del medio ambiente e intensidad competitiva	Desempeño del nuevo producto	Scopus	Australia
4	Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement	Oliver Schilke & Anthony Goerzen	2010	Structural equation modelling (SEM)	capacidad de gestión de la alianza.			Desempeño del portafolio de la alianza,	Scopus	Estados Unidos
5	Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances	Dovev Lavie, Jingoo Kang , Lori Rosenkopf	2011	Regresiones de series de tiempos	Exploración, explotación		Tamaño de la empresa	Desempeño de la firma	Scopus	Estados Unidos
6	The role of the alliance management capability	Francisco Rocha-Goncalves a b & Vítor da Conceição Gonçalves	2011	Structural equation modelling (SEM)	Alianzas		Gestión de alianzas	Desempeño financiero, posición en el mercado, innovación	Scopus	Portugal
7	Exploitation- and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors	Miguel Hernández-Espallardo, Manuel Sánchez-Pérez , Cristina Segovia-López	2011	Anova	Adquisición de conocimiento de los distribuidores	Innovación basada en la explotación, Innovación basada en la exploración		Desempeño del sistema abierto, Rendimiento de los objetivos racionales	Scopus	España
8	Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes	Justin J.P. Jansen, Zeki Simsek, and Qing Cao	2012	Anova	Ambidestreza organizacional - Innovación		Diferenciación estructural, Centralización, Munificencia de recursos, Interdependencia de recursos	Rentabilidad de la unidad.	Scopus	Holanda
9	Autonomous Teams and New Product Development	Peerasit Patanakul1 , Jiyao Chen2 , and Gary S. Lynn1	2012	Anova	Grado de novedad tecnológica, innovación, desempeño del proyecto			Estructura de equipo	Scopus	Estados Unidos

10	Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations	Aravind Chandrasekaran, ¹ , Kevin Linderman ^b *, Roger Schroeder	2012	Regresión lineal	Riesgo de decisión - nivel estratégico, Contextual Alineación - Nivel Meso, Estructural Diferenciación - Nivel del proyecto	Competencia ambidiestra	Desempeño de la unidad de negocio	Scopus	Estados Unidos
11	Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico	Vanessa do Rocio Nahhas Scandelari, João Carlos da Cunha	2013	Anova	Relaciones interorganizacionales		Ambidestrea organizacional	Scopus	Panamá
12	Contextual Determinants of Ambidextrous Learning: Evidence From Industrial Firms in Four Industrialized Countries	Cheng-Yu Lee, Hsueh-Liang Wu, and Chia-Yi Liu	2013	Regresión jerárquica	Aprendizaje de explotación. Y Aprendizaje Exploratorio. Dinamismo ambiental. Tamaño de la firma.		Rendimiento de la empresa (medido por rendimientos de los activos (ROA))	Scopus	Taiwan
13	Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures	Leung Wai On, Xin Liang, Richard Priem and Margaret Shaffer	2013	Regresión lineal	similitud de los negocios, distancia cultural, comportamiento de la integración	conocimiento basado en confianza, afecto basado en confianza.	Desempeño en general	Scopus	Estados Unidos
14	Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look Inside the Process Black Box	Olli-Pekka Kauppila	2013	Structural equation modelling (SEM)	Capacidad de gestión de la alianza.	Co-explotación, co-exploración.	Desempeño (Crecimiento de la firma y desempeño financiero)	Scopus	Finlandia
15	Hybrid alliances and radical innovation: the performance implications of integrating exploration and exploitation	Massimo G. Colombo • Liliana Doganova • Evila Piva • Diego D'Adda • Philippe Mustar	2014	Datos de panel y análisis de regresión probit	co-exploración y co-explotación.		Innovación	Scopus	Italia
16	Calm in the storm: Simulating the management of organizational co-evolution	Dermot Breslin	2014	Regresión lineal	Frecuencia de elecciones hechas, influencia de grupo, Capacidad de cambio, la proximidad del cliente		Influencia del grupo	Scopus	Reino Unido
17	Ambidexterity under scrutiny: exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions	Uriel Stettner and Dovev Lavie	2014	Datos de panel y análisis de regresión probit	alianzas, adquisiciones, organización interna		Desempeño de la empresa medido por el valor en el mercado.	Scopus	Israel

18	Environmental uncertainty affects inter-organisational partner selection: The mediating role of cost and strategy in alliance motivations among SMEs	Wei Long Lee	2014	Regresión lineal	incertidumbre del medio ambiente.	Motivación de la alianza	Selección de socios	Scopus	Reino Unido
19	Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development	Zelong Wei, Yaqun Yi, and Hai Guo	2014	Regresión múltiple	Relative exploratory dimension of ambidexterity (RD), Interactive dimension of ambidexterity (ID)	Flexibilidad de recursos, flexibilidad de coordinación	Desarrollo de nuevos productos	Scopus	China
20	Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes	Consuelo Dolz Vicente, María Safón, María Iborra, Angels Dasí	2014	Regresión múltiple	Exploración Estructural, Función Estructural, Tamaño de la Empresa.		Resultados de la Empresa	Scopus	España
21	Exploración y explotación del conocimiento en entornos TQM	Jesús Fernando Álvarez Santos	2015	Regresiones logísticas multinomial	Gestión de la calidad total	Alianzas de exploración, alianzas de explotación.	Innovación	Académic	España
22	Dynamic resource allocation for exploitation and exploration with ambidexterity: Logical mechanism and simulations	Do Young Choi, Kun Chang Lee	2015	Método de simulación	Recursos	Explotación, exploración	Equipos creativos	Scopus	Corea del sur
23	Creativity in IS usage and workgroup performance: The mediating role of ambidextrous usage	Yumei Luo a,b , Cheng Zhang ah , Yunjie Xu a , Hong Ling	2015	Regresión lineal	Uso de exploración, uso de explotación.	Uso Ambidestro	Desempeño de grupo	Scopus	China
24	Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes Role of relational capital as a mediating construct	“Murali Sambasivan, Loke Siew-Phaik, Zainal Abidin Mohamed, Yee Choy Leong”	2015	Structural equation modelling (SEM)	Interdependencia	Capital relacional	Resultados de la alianza	Scopus	China
25	Interrelatedness, Interdependencies, and Domain Learning in Alliance Portfolios	Badri Munir Sukoco	2015	Regresión jerárquica	la capacidad de integración (cartera de alianzas)		eficacia de la comercialización y el desempeño financiero	Scopus	Países bajos
26	Ambidextrous leadership and team innovation	Hannes Zacher Kathrin Rosing	2015	Regresión lineal	Apertura y cierre de conductas de liderazgo		Equipo de innovación	Scopus	Alemania
27	Behavioral ambidexterity: the impact of incentives schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks	Mohammad faisala hammad, Sang Mooklee, Miki Malul, and Amir Shoham	2015	Regresión lineal	edad, sexo, experiencia		Desempeño de los empleados.	Scopus	Pakistan

28	Discipline versus passion: Collectivism, centralization, and ambidextrous innovation	Zhi Yang & Xuemin Zhou & Pengcheng Zhang	2015	Datos de panel y análisis de regresión probit	Colectivismo en grupo		Centralización de la toma de decisiones	Innovación ambidiestra	Scopus	China
29	Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation	Ricarda B. Bouncken, Viktor Friedrich	2016	Regresión múltiple	Creación de Valor			Gestión de alianzas	Google Academic	Alemania
30	Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability	Wei Jiang Felix Tinoziva Mavondo and Margaret Jekanyika Matanda	2016	Regresión lineal	capacidad operacional	La capacidad de integración		el rendimiento de la empresa.	Scopus	Australia
31	Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance	Ulrich Wassmer, Sali Li, and Anoop Madhok	2016	Regresión lineal	Balance		Tamaño del portafolio de la alianza, Ámbito de recursos para socios	desempeño de la empresa	Scopus	Estados Unidos
32	The interaction mode and geographic scope of firms' technology alliances: implications of balancing exploration and exploitation in R&D	Abel Lucena	2016	Datos de panel y análisis de regresión probit	Exploración externa-explotación en modo de interacción, Exploración externa-explotación en alcance geográfico, Explotación interna-explotación en el dominio de I + D			Desempeño innovador	Scopus	Islandia
33	Alliance management capability: the roles of alliance control and strength of ties	Olivier Mavmi, France Olivier Meier and Romain Zerbib	2016	Structural equation modelling (SEM)	Alianzas débiles, alianzas fuertes			capacidad de gestión de la alianza.	Scopus	Francia
34	Detectando actores clave en redes inter-organizativas	Ignacio Ramos-Vidal	2017	Regresión múltiple	Redes sociales(grado, tamaño efectivo, construcción, intermediación, densidad)			Capital social estructural (CSE)	Google Academic	País Vasco
35	Absorptive Capacity and Ambidexterity in R&D: Linking Technology Alliance Diversity and Firm Innovation	Abel Lucena and Stephen Roper	2017	Datos de panel y análisis de regresión probit	Diversidad de alianzas tecnológicas	la capacidad de absorción y la ambidestro de las empresas en I + D.		Desempeño innovador	Scopus	Islandia
36	Ambidextrous in new ventures: The impact of new product development alliances and transactive memory systems	Ye Dai a , Kui Du b , Gukdo Byun a ,*, Xi Zhu c	2017	Anova	Alianzas de desarrollo de productos, los sistemas de memoria transactiva de los equipos empresariales			Ambidestralidad de la Empresa	Google Academic	Estados Unidos

37	Shifting intra- and inter-organizational innovation processes towards digital business: An empirical analysis of SMEs	Veronica Scuotto1 Gabriele Santoro2 Stefano Bresciani2 Manlio Del Giudice3	2017	Structural equation modelling (SEM)	desempeño de las PYMES en innovación,	Innovación abierta, actividades internas de I + D		Procesos de innovación intra e inter-organizacional	Google Academic	Italia
38	Project Suspensions and Failures in New Product Development: Returns for Entrepreneurial Firms in Co-Development Alliances	Yansong Hu, Peter McNamara, and Dorota Piaskowska	2017	Regresión múltiple	Suspensiones previas al proyecto, fallas previas al proyecto		Exploración, alianzas de explotación	Formación de la alianza	Scopus	Irlanda
39	Impacto del SENA en la innovación de las empresas manufactureras en Colombia: Una mirada desde la ambidestrea organizacional	Miguel Solís-Molina, Miguel Hernández-Espallardo, Augusto Rodríguez-Orejuela	2017	Anova	Co-explotación, Co-exploración			Desempeño (rentabilidad).	Google Academic	Colombia
40	Dataset on organizational innovation and its determinants in the SMEs hotels	Nestor Montalvan Burbano Jose Antonio Plaza Ubeda Miguel Perez Valls David Sabando-Vera	2019	Regresión múltiple	Organizac. Puestos de trabajo -Prácticas de organizac. Del trabajo -Gestión de relaciones externas - tamaño, antigüedad de la empresa.			Innovación organizacional	Scopus	Ecuador
41	Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership	Wei Wang Yanbin Liu Dusheng Chen	2019	Regresión lineal	Cultura organizacional ambidiestra	Empoderamiento psicológico	Liderazgo transformacional	Comportamiento Innovador	Scopus	China
42	Modelo de ecuaciones estructurales aplicado a la gestión del conocimiento o en la cadena productiva de la agroindustria del maíz	Moisés E. Martínez Soto Carlos Rodríguez Monroy Anne Morris Díaz Eveligh Prado Carpio y José Villa	2019	Modelo de ecuaciones estructurales - SEM	Gestión de la información Ambiente innovador Activos tangibles e intangibles			Gestión del conocimiento	Google Academic	Venezuela
43	Examining alliance management capabilities in universityindustry collaboration	Alexander Leischnig Anja Geigenmüller	2020	Structural equation modelling (SEM) Es de la tabla 2 cuantitativo	Capacidad de gestión de alianzas de las unidades académicas			Transferencia de tecnología universidad-industria	Scopus	Alemania
44	A contingency view of alliance management capabilities for innovation in the biotech industry	Carmen Cabello-Medina, Antonio Carmona-Lavado and Gloria Cuevas-Rodríguez	2020	Análisis de regresión jerárquica	Capacidad de gestión de alianzas Capacidad de coordinación Capacidad de aprendizaje		Diversidad geográfica Diversidad de socios	Desempeño de las alianzas para la innovación	Scopus	España

45	Collaborative modes with Cultural and Creative Industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity	Gabriele Santoro, Stefano Bresciana, Armando Papa	2020	modelo de regresión OLS -jerárquica	Modos de colaboración formal e informal con industrias culturales y creativas	Capacidad de absorción Fuentes heterogéneas de conocimiento	Desempeño de la empresa en innovación	Scopus	Italia
46	El papel mediador de la formación del personal entre la innovación y el desempeño:Evidencia de la industria farmacéutica alemana	Julen Castillo-Apraiz Jesús Matey De Antonio	2020	Structural equation modelling (SEM)	Innovación	Formación mano de obra	Rendimiento empresarial	Google Academic	País Vasco

Fuente: Elaboración propia, 2020

En concordancia con la tabla anterior, uno de los aspectos a analizar es el método utilizado en las investigaciones rastreadas. Como lo demuestra la gráfica 2. donde se exponen la cantidad de artículos que emplean métodos cuantitativos o mixtos. En ella se puede evidenciar que el método “Regresión Lineal” es el más utilizado (13 artículos), seguido de “Structural equation modelling (SEM)” (9 artículos); “Anova” y “Regresión Múltiple” (6 artículos); a los que le siguen el

método de “Datos de Panel, Regresión Probit” (5 artículos); “Regresión jerárquica” (4 artículos) y, finalmente los métodos de “Simulación”, “Regresiones de Series de Tiempo” y “Regresiones Logísticas Multinomial” (1 artículo con cada uno de los métodos). Esto, debido principalmente, a las características específicas de las variables observadas, por lo tanto, cada estudio aplicó la metodología según lo posibilitaban las variables, como se evidencia en la tabla 2.

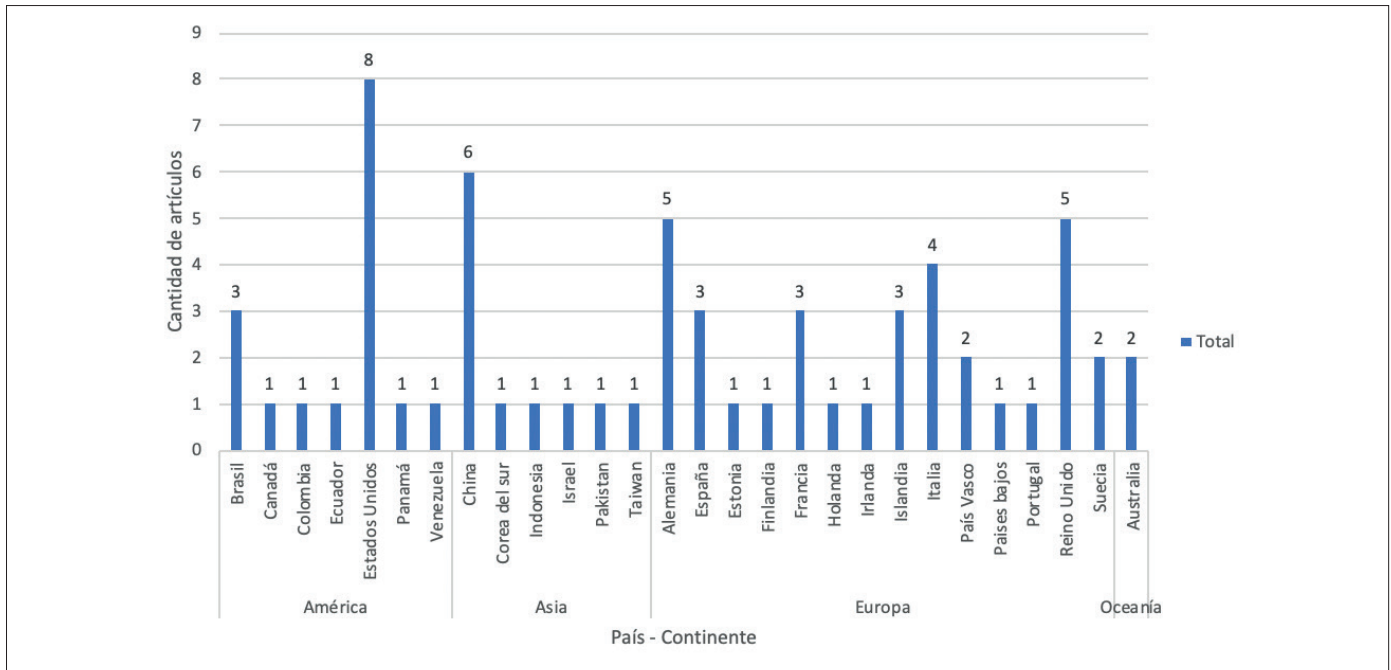
Gráfica 2: Cantidad de métodos cuantitativos o mixtos (Elaboración propia).



Como puede verse en la Gráfica 3., por ejemplo, los artículos pueden ser agrupados según si son estudios confirmatorios (tradicición) o exploratorios (innovación), por país y continente de origen. A continuación, se desglosan el número de artículos de acuerdo al lugar donde fueron desarrollados los trabajos empíricos. Se evidencia, en términos continentales, que la mayor cantidad se realizaron en

Europa, con 34 estudios; seguido de América, con 16 estudios; después por Asia, con 11 estudios; y finalmente, Oceanía, con 2 estudios. Al comparar los países, se observa que Estados Unidos lidera la lista con 8 estudios, seguido de China con 6 estudios y finalmente de Reino Unido y Alemania cada uno con 5 estudios realizados en esos países.

Gráfica 3: Estudios confirmatorios (tradición) y exploratorios (innovación) por país y continente (Elaboración propia).



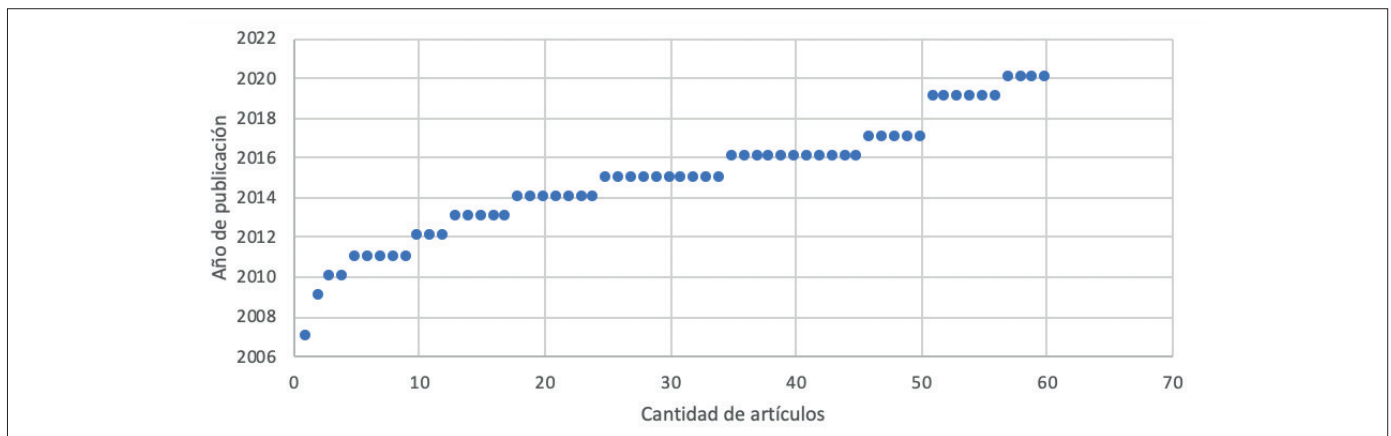
Al revisar la anterior información, junto con las tablas 1 y 2, se observa que los estudios de Estados Unidos fueron en su totalidad realizados con metodologías cuantitativas o mixtas; en Reino Unido los estudios que predominan son aquellos que cuentan con metodologías cualitativas; en comparación con China, donde predominan los estudios con metodologías cuantitativas o mixtas; mientras que los 3 estudios de Brasil fueron realizados con metodologías cualitativas.

Ahora bien, también es posible analizar los artículos según el idioma en el que se escriben. El idioma como criterio es dado por los protocolos de las revistas donde se publican. Los resultados de esta revisión muestran que el idioma inglés predomina con 53 estudios escritos en este idioma, mientras que solo 7 estudios son presentados en español y 2 estudios en portugués. Es posible que la razón por la que se encontraron más artículos en inglés y de tipo cuantitativo o mixto, es debido a la creencia de que las revistas favorecen los artículos con

este tipo de metodologías, según lo plantean Lytinen y otros (2007), quienes afirman que los estudios europeos publicados en revistas de gran impacto prefieren las metodologías cuantitativas o mixtas a pesar de las pruebas de que estas revistas sostienen que aceptan todos los tipos de investigación.

Desde otro aspecto susceptible a ser analizado, se encuentra la importancia del tema, lo que se ve reflejada en la Gráfica 4. donde se evidencia su desarrollo a través de los años objeto de estudio. Se observa un incremento constante al transcurrir el tiempo, en cuanto a metodologías cualitativas se encontraron 2 artículos entre el 2007 y el 2012; y 15 artículos publicados entre el 2013 y el 2020; mientras que lo que respecta a metodologías cuantitativas o mixtas se encontraron 10 artículos publicados entre el 2007 y el 2012; y 36 artículos publicados entre el 2013 y el 2020, lo que denota que el tema cobra cada vez mayor interés en la comunidad académica internacional.

Gráfica 4: Cantidad de artículos publicados por año (Elaboración propia).



Los estudios seleccionados para esta investigación también fueron clasificados según las variables contenidas en ellos, dependiendo de cuáles variables independientes, variables intervinientes (mediadoras o moderadoras), y variables dependientes incluían. Los autores vinculan las variables que consideran desarrollar en el es-

tudio, por lo cual, para el análisis de este artículo, se muestra la Tabla 3 los tipos y cantidad de variables en la que se clasificaron los estudios de acuerdo a: Alianzas o trabajo colaborativo, ambidestreza (explotación – exploración), procesos de innovación y procesos de tradición.

Tabla 1: Artículos con métodos cualitativos.

	Variables Independientes	Variables Mediadoras	Variables Moderadoras	Variables Dependientes
Alianzas y trabajo colaborativo	21	3	7	18
Ambidestreza (explotación - exploración)	10	6	2	5
Procesos de Innovación	10	2	4	15
Procesos Tradicionales	15	2	6	16
TOTAL	56	13	19	54

Fuente: elaboración propia

Por el objetivo planteado para esta investigación es necesario analizar los tipos y cantidad de variables estudiadas en los artículos encontrados con metodologías cuantitativas o mixtas. Al determinar las bases de datos donde se encuentran los artículos que observan las variables de tipo interviniente, se evidencia que en la base de datos Google Académico solo 3 artículos incluyen alguna variable como mediadora, el resto de las investigaciones de tipo interviniente se identifican en artículos hallados en la base de datos Scopus.

Cuando se abordan los artículos que incluyen procesos de innovación, se puede detectar que no es observada como una variable causal (independiente, 6 artículos) sino como una variable consecuencia (dependiente, 12 artículo), y solo 2 de los artículos seleccionados la identificó como variable mediadora. Se puede inferir que se requieren procesos o desarrollos de distintas capacidades que conlleven a resultados óptimos de innovación.

Se destacan los artículos que incluyen procesos tradicionales, donde se puede detectar que hay una similitud en cómo la variable es observada. En 15 artículos es entendida como variable causal (independiente); mientras que en 16 artículos es vista como variable consecuencia (dependiente). En 2 artículos la categorizan como variable mediadora, es decir, la variable que aporta para la consecución del resultado. En 6 artículos, por su parte, se tiene como variable moderadora. Esto permite saber que, según intervenga la variable entre la independiente y la dependiente, se logra un resultado distinto.

Es importante analizar cómo son observados los temas relacionados con las alianzas y los trabajos colaborativos, se evidencia que la mayor cantidad de veces se observa como variable causal (independiente, con 21 artículos), con una leve disminución en quienes la entienden como variable consecuencia (dependiente, con 18 artículos). Con lo anterior se puede inferir que los temas relacionados con alianzas y trabajo colaborativo han cobrado mayor importancia por la comunidad académica, siendo temáticas abordadas como variables de todo tipo, principalmente como causales (independientes) y variables consecuencia (dependientes).

Para finalizar, también se revisan las técnicas utilizadas en los estudios para el levantamiento o recolección de información. En los estudios cuantitativos o mixtos, el uso de múltiples fuentes de datos podría reforzar la validez de las conclusiones al asegurar que los estudios han sido generalistas, porque se logra, incluso, la “saturación de datos”, esto es lo que pasa cuando hay suficiente información para replicar el estudio, no se puede obtener más información nueva, y no es posible una mayor codificación (Fusch y Ness, 2015). En este sentido, también se evidencian los beneficios de la triangulación en ellos al estar documentadas e incluir: la exhaustividad de los datos; la observación de las incoherencias de los datos, la confirmación de las tendencias; y una mayor validez y fiabilidad de los datos (Weyers *et al.*, 2014).

En los estudios cuantitativos o mixtos se emplean con frecuencia las encuestas como técnicas de recolección de información, mientras que los cuestionarios y la observación son utilizados con mayor frecuencia en estudios cualitativos. Ahora bien, la desventaja de incluir datos de fuentes alternativas para el levantamiento de la información, en particular si son del tipo de entrevista, grupo focal u observación, es el tiempo y el costo que se requiere para recoger la información, en ese sentido, es posible que ese sea el motivo para que las técnicas de recolección de datos con uso intensivo de mano de obra (entrevistas, grupos focales y observaciones) no se empleen con más regularidad en temas asociados a la administración.

Las entrevistas permiten a los investigadores obtener, en un ambiente controlado, respuestas completas a las preguntas que se formulan, aunque estén sujetas a un sesgo subconsciente, por lo que prevalece el cuestionario como técnica de recolección de información (Alshenqeeti, 2014). Las encuestas, por su parte, son capaces de recoger datos de una población más amplia, sobre todo si están realizados por medios digitales, aunque con estas se corre el riesgo de no representar adecuadamente la población objeto de estudio si el porcentaje de respuesta es baja; esta técnica se usa generalmente para poblaciones muy grandes (Heiervang y Goodman, 2011). Los 46 artículos seleccionados con metodologías cuantitativas o mixtas utilizaron la encuesta como técnica de recolección de

datos. Esto puede atribuirse a la naturaleza confirmatoria de los estudios, ya que las encuestas permiten reunir con eficacia grandes muestras de datos que pueden analizarse respecto a una hipótesis.

Conclusiones

Se puede evidenciar, en los hallazgos, un incremento en investigaciones sobre las organizaciones ambidiestras en los últimos años. La revisión de literatura realizada demuestra que el interés por el tema se encuentra en aumento pero que aún no está desarrollado a profundidad, lo que cuenta con una oportunidad de evolución para los sectores académicos interesados. Que las alianzas y la ambidestrea no estén suficientemente desarrolladas significa que en el entorno empresarial y económico hay vacíos que se deben subsanar para proveer herramientas y formas de gestionar a los líderes organizacionales para estar en la vanguardia de los requerimientos empresariales del mundo contemporáneo, donde el país que más estudia el tema es Estados Unidos, seguido por China, Alemania y Reino Unido, lo que sugiere, en consecuencia, una ventaja competitiva para las organizaciones de estos países y una oportunidad de desarrollo para otros.

Al comparar los resultados encontrados por países, se encuentra que las diferencias en las metodologías empleadas, enfoques de investigación (confirmatorios o exploratorios), las metodologías utilizadas y las técnicas de recolección de datos, son referentes de las prácticas preferidas por los investigadores del tema. En esta revisión se encontró que son pocos los estudios que observan sus variables como variables intervinientes (mediadoras y moderadoras), y se abre la puerta para que, en futuras investigaciones, puedan ser entendidas de este modo.

Otro hallazgo tiene que ver con el hecho de que las variables relacionadas con la innovación son observadas mayormente como consecuencias (dependientes), por lo cual se requiere desarrollar procesos y capacidades que logren impactar en la innovación empresarial. Se determinó que el método de Regresión Lineal fue el más utilizado en los artículos seleccionados, seguido por Structural Equation Modelling (SEM), Anova y Regresión Múltiple, esto de acuerdo a las características de las variables observadas en cada estudio.

Es relación a los hallazgos sobre las variables intervinientes (explotadoras y exploradoras), se observa que no siempre son utilizadas en las investigaciones. De 46 artículos 21 no incluyen este tipo de variables. No obstante, es interesante analizar cómo son observados los temas relacionados con ambidestrea (explotación-exploración); se evidencia que la mayoría de las veces su comportamiento se observa como variable causal (independiente), y en menos cantidad como variable consecuencia (dependiente); en 5 artículos observan su comportamiento como variable mediadora, y por el contrario solo 2 la observan como variable moderadora. Con lo anterior se puede inferir que la capacidad de ambidestrea o la forma en que se realizan los procesos de explotación (tradicición) y exploración (innovación) son la causa para lograr resultados en el desempeño de la organización. Es preciso anotar que, esta revisión tiene como limitante la inclusión solo de artículos de las bases de datos Scopus y Google Académico, lo

que impide que otros estudios puedan enriquecer el desarrollo de este tema. Sin embargo, tiene un impacto alto al permitir mostrar cómo se relacionan los términos del tema de estudio según el tipo de variables analizadas y las metodologías empleadas en los estudios realizados. Finalmente, se puede inferir que la observación de las variables sobre este tema, combinadas con otras variables aún no estudiadas, así como la inclusión temática de alianzas ambidiestras (Inovación – Tradición), como variable interviniente (Mediadora o Moderadora), permitirá no solo la evolución del tema sino obtener variaciones en los resultados.

Referencias

- Aggarwal, V.A. 2019. Resource congestion in alliance networks: “How a firm’s partners” partners influence the benefits of collaboration. *Strategic Management Journal*. 41(4). 627-655.
- Alshenqeeti, Hamza. 2014. Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research* 3 (1): 39–45.
- Álvarez Santos, J. F. 2015. Exploración y explotación del conocimiento en entornos TQM. León, España: Universidad de León.
- Breslin, D. 2014. Calm in the storm: Simulating the management of organizational co-evolution. *Futures*, 57, 62-77.
- Bogered, G., & Rundquist, C. 2016. Management Control Systems as a Package and the Impact on Organizational Ambidexterity: A Case Study of a R&D Organization in a Swedish Medical Technology Company.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. 2016. Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5196-5202.
- Brannen, J. 2005. Mixing methods: The entry of qualitative and quantitative approaches into the research process. *International journal of social research methodology*, 8(3), 173-184.
- Cabello-Medina, C., Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G. 2020. A contingency view of alliance management capabilities for innovation in the biotech industry. *Business Research Quarterly*, 23, 1–17.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. 2009. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Cao, X., Zhang, X., & Xi, Y. 2011. Ambidextrous organization in harmony: a multi-case exploration of the value of HeXie management theory. *Chinese Management Studies*, 5(2), 146-163.
- Castillo-Apraziz, J., Matey, De A. J. 2020. The mediating role of personnel training between innovation and performance: Evidence from the German pharmaceutical industry. *Management letters*. 1-12.

- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. 2012. Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of operations management*, 30(1-2), 134-151.
- Collins, John A., And Bart C. J. M. Fauser. 2005. Balancing the Strengths of Systematic and Narrative Reviews. *Human Reproduction Update* 11 (2): 103–104. doi:10.1093/humupd/dmh058.
- Colombo, M. G., Doganova, L., Piva, E., D'adda, D., & Mustar, P. 2015. Hybrid alliances and radical innovation: the performance implications of integrating exploration and exploitation. *The Journal of Technology Transfer*, 40(4), 696-722.
- Colovic, Ana. 2019. Cluster connectivity and inter-cluster alliance portfolio configuration in knowledge-intensive industries. *Dans m@n@gement*2019/4 (22) 619-635.
- Dai, Y., Du, K., Byun, G., & Zhu, X. 2017. Ambidexterity in new ventures: The impact of new product development alliances and transactive memory systems. *Journal of Business Research*, 75, 77-85.
- Dewi, E., I., Priyono, A., Lim, S.A.H. 2019. Alliances as dynamic capability to support organizational transformation: empirical findings from a state-owned enterprise. *Foundations of Management*, Vol. 11.
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., & Dasí, A. 2014. Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(53), 161-175.
- Dusan, S., Tometich, P., Carneiro, Z., A. & Engelman, R. 2020. Reconfiguring the Firm's Assets for Innovation. *Journal of Technology Management and Innovation*, 15 (1).
- Faisal, Ahammad, M., Mook, Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. 2015. Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62.
- Fusch, Patricia I., And Lawrence Ness. 2015. Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *Qualitative Report* 20 (9): 1408–1416.
- Geigenmüller, A. & Leischnig, A. 2020. Examining alliance management capabilities in university-industry collaboration. *The Journal of Technology Transfer*, 45:9–30
- Heiervang, Einar, And Robert Goodman. 2011. Advantages and Limitations of Web-Based Surveys: Evidence from a Child Mental Health Survey. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 46 (1): 69–76. doi:10.1007/s00127-009-0171-9.
- Henry, Brandon Michael, Bendik Skinningsrud, Jens Vikse, Przemysław A. Pękała, Jerzy A. Walocha, Mariou Loukas, R. Shane Tubbs, And Krzysztof A. Tomaszewski. 2018. "Systematic Reviews Versus Narrative Reviews in Clinical Anatomy: Methodological Approaches in the Era of Evidence-Based Anatomy." *Clinical Anatomy* 31 (3): 364–367. doi:10.1002/ca.23042.
- Hernández-Espallardo, M., Sánchez-Pérez, M., & Segovia-López, C. 2011. Exploitation-and exploration-based innovations: the role of knowledge in inter-firm relationships with distributors. *Technovation*, 31(5-6), 203-215.
- Hodgkinson, I. R., Ravishankar, M. N., & Aitken-Fischer, M. 2014. A resource-advantage perspective on the orchestration of ambidexterity. *The Service Industries Journal*, 34(15), 1234-1252.
- Hu, Y., Mcnamara, P., & Piaskowska, D. 2017. Project suspensions and failures in new product development: Returns for entrepreneurial firms in co-development alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 34(1), 35-59.
- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. 2012. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Jiang, W., Tinoziva Mavondo, F., & Matanda, M. J. 2015. Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision*.
- Kauppila, O. P. 2015. Alliance management capability and firm performance: Using resource-based theory to look inside the process black box. *Long Range Planning*, 48(3), 151-167.
- Kim, N., & Atuahene-Gima, K. 2010. Using exploratory and exploitative market learning for new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 519-536.
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. 2011. Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517-1538.
- Lee, C. Y., Wu, H. L., & Liu, C. Y. 2013. Contextual determinants of ambidextrous learning: Evidence from industrial firms in four industrialized countries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 60(3), 529-540.
- Lee, K. C. 2015. Dynamic resource allocation for exploitation and exploration with ambidexterity: Logical mechanism and simulations. *Computers in Human Behavior*, 42, 120-126.
- Lee, W. L. 2014. Environmental uncertainty affects inter-organizational partner selection: The mediating role of cost and strategy in alliance motivations among SMEs. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 38-55.
- Leischnig, A., Geigenmüller, A. 2020. Examining alliance management capabilities in university-industry collaboration. *The Journal of Technology Transfer*. 45, 9–30.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. 2007. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management science*, 53(10), 1645-1658.

- Liu, Y., Wang, W., Chen, D. 2019. Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Journal Frontiers in Psychology*, 10.
- Lucena, A. 2016. The interaction mode and geographic scope of firms' technology alliances: implications of balancing exploration and exploitation in R&D. *Industry and Innovation*, 23(7), 595-624.
- Lucena, A., & Roper, S. 2016. Absorptive capacity and ambidexterity in R&D: Linking technology alliance diversity and firm innovation. *European Management Review*, 13(3), 159-178.
- Luo, Y., Zhang, C., Xu, Y., & Ling, H. 2015. Creativity in IS usage and workgroup performance: The mediating role of ambidextrous usage. *Computers in human behavior*, 42, 110-119.
- Lyytinen, K., Baskerville, R., Iivari, J., & Teeni, D. (2007). Why the old world cannot publish? Overcoming challenges in publishing high-impact IS research. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 317-326.
- Mamavi, O., Meier, O., & Zerbib, R. (2015). Alliance management capability: the roles of alliance control and strength of ties. *Management Decision*.
- Martínez, M. E., Rodríguez, C. M., Morris, D. A., & Prado, Carpio. E. 2019. Modelo de ecuaciones estructurales aplicado a la gestión del conocimiento en la cadena productiva de la agroindustria del maíz. *Industria, Innovación e Infraestructura para Ciudades y Comunidades Sostenibles: Actas de la XVII Conferencia Múltiple Internacional de LACCEI para Ingeniería, Educación y Tecnología*. Doc. 217.
- Matthews, R. L., Tan, K. H., & Marzec, P. E. (2015). Organisational ambidexterity within process improvement. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Michl, T., Gold, B., & Picot, A. (2013). Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach. *IJTM*, 61(1), 47-63.
- Molina, M. A. S., Fernández, M., & Orejuela, A. R. (2017). Impacto del SENA en la innovación de las empresas manufactureras en Colombia: Una mirada desde la ambidestreza organizacional. *Informe técnico*, 81(1), 9-23.
- Montalvan-Burbano, N., Plaza-Ubeda, J.A., Perez-Valls, M., Sabando-Vera, D. 2019. Dataset on organizational innovation and its determinants in the SMEs hotels. *Data in Brief*. Vol. 26.
- On, L. W., Liang, X., Priem, R., & Shaffer, M. (2013). Top management team trust, behavioral integration and the performance of international joint ventures. *Journal of Asia Business Studies*.
- Onwegbuzie, Anthony J., And Nancy L. Leech. (2005). "On Becoming a Pragmatic Researcher: The Importance of Combining Quantitative and Qualitative Research Methodologies." *International Journal of Social Research Methodology* 8 (5): 375-387. doi:10.1080/13645570500402447.
- Patanakul, P., Chen, J., & Lynn, G. S. (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734-750.
- Pick, D., Weber, P., Connell, J., Geneste, L. A., Knight, E., & Harvey, W. (2015). Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations. *Management Decision*.
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75-87.
- Ramos -Vidal, I. 2017. Detectando actores clave en redes inter-organizativas. Publicado online el 25 de enero de 2017 N° de clasificación JEL: C18, D85
- Rezende, J., Torres, A., Ccorreia, A., Nicolini, A., & Bernardes, R. (2016). Integrating enabling contexts and ambidexterity to create Intellectual Capital faculty's competencies on undergraduate Business Management programs. *Intangible Capital*, 12(4), 1006-1039.
- Rillo, M. (2016). *Strategy Making during Ambidexterity Cycles*. Universität St. Gallen.
- Rocha-Goncalves, F., & Goncalves, V. D. C. (2011). The role of the alliance management capability. *The Service Industries Journal*, 31(12), 1961-1978.
- Rother, Edna Terezinha. (2007). "Revisão sistemática X revisão narrativa." *Acta Paulista de Enfermagem* 20: v-vi.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., & Leong, Y. C. (2011). Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: role of relational capital as a mediating construct. *Management Decision*, 49(4), 548-569.
- Santoro, G., Bresciani, S., Papa, A. 2020. Collaborative modes with Cultural and Creative Industries and innovation performance: The moderating role of heterogeneous sources of knowledge and absorptive capacity. *Technovation*, 92-93.
- Scandelari, V. D. R. N., & Da Cunha, J. C. (2013). Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(2), 183-198.
- Schneider, Sid J., Jeffrey Kerwin, Joy Frechtling, and Benjamin A. Vivari. (2002). "Characteristics of the Discussion in Online and Face-To-Face Focus Groups." *Social Science Computer Review* 20 (1): 31-42.
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of management*, 36(5), 1192-1219.
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2017). Shifting intra-and inter-organizational innovation processes towards digital business: an empirical analysis of SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 247-255.

- Secchi, R., & Camuffo, A. (2016). Rolling out lean production systems: a knowledge-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Spieth, P., Laudien, S.M., Meissner, S. 2020. Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective. *R&D Management*.
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions. *Strategic management journal*, 35(13), 1903-1929.
- Sukoco, B. M. (2015). Interrelatedness, Interdependencies, and Domain Learning in Alliance Portfolios. *International Journal of Business*, 20(2), 160.
- Sundstrom, T., & Svensson, E. (2016). Ambidexterity at the Individual Level in Small to Medium-Sized Technical Consulting Firms: A Case Study Based on Technical Consultants' Perspectives about How to Successfully Balance Exploitation and Exploration.
- Vidal, Ignacio Ramos,(2017) Detecting key actors in interorganizational networks, *Cuadernos de Gestión Vol. 17 - Nº 2 (2017)*, pp. 63-86 - ISSN: 1131 – 6837
- Walker, R. M. (2004). Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda. *Advanced Institute of Management Research Paper*, (002).
- Wassmer, U., Li, S., & Madhok, A. (2017). Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(2), 384-394.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Weyers, Mike, Herman Strydom, And Arnel Huisamen. (2014). "Triangulation in Social Work Research: The Theory and Examples of Its Practical Application." *Social Work/Maatskaplike Werk* 44 (2), doi:10.15270/44-2-251.
- Yang, Z., Zhou, X., & Zhang, P. (2015). "Discipline versus passion: Collectivism, centralization, and ambidextrous innovation". *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 745-769.
- Yin, R. K. (1994): "Case Study Research. Design and Methods", (2nd ed.) Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). "Ambidextrous leadership and team innovation". *Leadership & Organization Development Journal*.