

Ciencia Nicolaita 88

ISSN: 2007-7068



Universidad
Michoacana
de San Nicolás
de Hidalgo

Evolución y estructura intelectual de las organizaciones ambidiestras: Una perspectiva bibliométrica y teórica

Evolution and intellectual structure of ambidextrous organizations: A bibliometric and theoretical perspective

Hassir Elías Lastre-Sierra,¹ Antonio Ruiz-Molina² y Diana Barrón-Villaverde^{3,4,*}

Para citar este artículo: Lastre-Sierra Hassir Elías, Ruiz-Molina Antonio y Barrón-Villaverde Diana, 2023. Evolución y estructura intelectual de las organizaciones ambidiestras: Una perspectiva bibliométrica y teórica. Ciencia Nicolaita no. 88, 141-153. DOI: <https://doi.org/10.35830/cn.vi88.644>



Historial del artículo:

Recibido: 4 de mayo de 2022

Aceptado: 3 de noviembre de 2022

Publicado en línea: agosto de 2023



Ver material suplementario



Correspondencia de autor: diana.barronv01@gmail.com



Términos y condiciones de uso: <https://www.cic.cn.umich.mx/cn/about/privacy>



Envíe su manuscrito a esta revista: <https://www.cic.cn.umich.mx/cn/about/submissions>

Evolución y estructura intelectual de las organizaciones ambidiestras: Una perspectiva bibliométrica y teórica

Evolution and intellectual structure of ambidextrous organizations: A bibliometric and theoretical perspective

Hassir Elías Lastre-Sierra,¹ Antonio Ruiz-Molina² y Diana Barrón-Villaverde^{3,4,*}

¹Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Posgrados de Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología, Puebla, México; Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Málaga, España.

²Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Málaga, España.

³Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Centro Estratégico de Inteligencia e Investigación, Puebla, México.

⁴Universidad Politécnica de Tulancingo, Hidalgo, México.

Resumen

Recientemente, las organizaciones ambidiestras se han convertido en uno de los tópicos más investigados en el campo de la gestión empresarial, debido al interés suscitado por la comunidad científica que busca entender el nuevo paradigma que propone esta temática para las organizaciones. En respuesta a lo anterior, este trabajo tiene como propósito analizar la evolución y la estructura intelectual de las organizaciones ambidiestras, presentando un marco teórico-conceptual de referencia que facilite su entendimiento. Para llevarlo a cabo se realizó un análisis bibliométrico basado en metadatos obtenidos de *Web of Science* y *Scopus*, los cuales se procesaron a través de softwares especializados en explorar patrones en la literatura científica. A partir de los resultados obtenidos fue posible identificar el artículo seminal de la temática, sus principales autores e investigadores, los países más citados, entre otra información valiosa sobre el tema. Con ello se concluye que la evidencia empírica se enfoca en entender cómo este nuevo paradigma impacta en el desempeño organizacional más allá de las diferentes formas de alcanzar la ambidestreza organizacional.

Palabras clave: Explotación, exploración, estrategia, innovación

Abstract

Recently, ambidextrous organizations have become one of the most researched topics in the field of business management, due to the interest aroused by the scientific community that seeks to understand the new paradigm that this topic proposes for organizations. In response to the above, this paper aims to analyze the evolution and intellectual structure of ambidextrous organi-



zations, presenting a theoretical-conceptual framework of reference that facilitates their understanding. To carry out a bibliometric analysis based on metadata obtained from Web of Science and Scopus, which were processed through specialized software to explore patterns in scientific literature. From the results obtained, it was possible to identify the fundamental article on the subject, its main authors and researchers, the most cited countries, among other valuable information on the subject. This concludes that the empirical evidence focuses on understanding how this new paradigm impacts organizational performance beyond the different ways of achieving organizational ambidexterity.

Keywords: Exploitation, exploration, strategy, innovation.

Introducción

Las organizaciones exitosas son expertas en refinar su oferta actual, pero una vez que consiguen ser pioneras de productos o servicios radicalmente nuevos, fallan. Lo anterior se respalda en diversos ejemplos de compañías que, si bien dominaron sus industrias también fallaron al momento de adaptarse a los cambios del entorno. La existencia de la divergencia entre llevar a cabo procesos de innovación al mismo tiempo que se mejora el negocio, propicia el surgimiento del desafío más grande de una empresa: balancear la capacidad de explorar nuevas oportunidades con la de explotar las habilidades actuales.

Algunos estudiosos de las organizaciones ambidiestras (O'Reilly y Tushman, 2013; Raisch *et al.*, 2009; Gibson y Birkinshaw, 2004) coinciden en que es uno de los paradigmas más recientes de la administración, el cual ha acaparado la atención de toda una comunidad científica que busca comprender cómo las empresas pueden alinearse a este tipo de organización y qué incidencia tiene en el desempeño organizacional. Desde la introducción del término por Duncan (1976), este se ha asociado con formas organizativas duales que fomentan diferentes procesos de innovación. Sin embargo, fue March (1991) desde la perspectiva del aprendizaje organizacional quien abordó la temática, definiéndola como aquellas empresas que tienen la capacidad tanto de explorar como de explotar simultáneamente.

De acuerdo con March (1991), la exploración es posible a través de la experimentación, el descubrimiento, la toma de riesgo, la innovación y la flexibilidad; mientras que la explotación abarca el refinamiento, la eficiencia, la productividad y la ejecución. De igual forma, acotó que la realización de

ambas actividades son contradictorias entre sí, debido a que propician conflictos relacionados con la distribución de los recursos organizacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este trabajo es demostrar visualmente la estructura intelectual y el desarrollo de las organizaciones ambidiestras para el período comprendido entre 2004-2020, particularmente se busca indagar sobre sus puntos de inflexión y las tendencias emergentes a partir de las principales revistas, referencias y autores altamente citados, así como del análisis de palabras clave. Para ello, el documento inicia con una sección metodológica donde se expone el método propio del análisis bibliométrico, el cual fue aplicado a los metadatos obtenidos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*. Seguidamente, se presentan los resultados, mismos que se exhiben teniendo en cuenta las diferentes categorías de análisis (co-palabras y co-ocurrencia). El apartado final gira en torno a las conclusiones del trabajo y ahí se recapitula tanto los principales resultados obtenidos como la consecución del objetivo planteado, así como las implicaciones investigativas de este trabajo.

Metodología

Una afirmación recurrente entre los diversos autores e investigadores de las organizaciones ambidiestras, gira en torno a considerarla como uno de los paradigmas más recientes en el campo de la gestión de las organizaciones. Desde su introducción en 1976 por Duncan y luego, en 1991 con el estudio realizado por March, las organizaciones ambidiestras han acaparado la atención de toda una comunidad científica que busca resolver la paradoja que supone para la organización, llevar a cabo simultáneamente las actividades

de exploración y de explotación. Con el propósito de contribuir a las investigaciones a fines al tópico y de ahondar en algunos vacíos detectados durante la revisión de la literatura, se propone este estudio, el cual se basó en un análisis bibliométrico.

El análisis bibliométrico tuvo como punto de partida un análisis tesauro con el objetivo de determinar los términos más afines a la temática de estudio y, a partir de ahí, se estableció que la ecuación de búsqueda estaría compuesta por “**ambidextrous organization**” y “**ambidexterity organization**”, utilizándose para buscar en títulos, resúmenes y palabras clave. Inicialmente se obtuvo un conjunto de metadatos de *Web of Science (WoS)* de *Thomson Reuters*, la cual es considerada como la base de datos más preponderante a nivel mundial debido a que alberga más de 12, 000 investigaciones a lo largo de 256 disciplinas (van Leeuwen, 2006). De igual forma, con el propósito de complementar y contrastar, se extrajeron metadatos de *Scopus* de *Elsevier*.

Las ecuaciones de búsqueda se corrieron en diferentes fechas, la primera fue a finales de junio de 2019 en *WoS* y con ella se identificaron 1, 000 publicaciones distribuidas en seis tipos de documentos, de los cuales 92.6 % son artículos de revista, 4.6 % son artículos de revisión, mientras que los artículos de congresos y el material editorial tienen una participación del 1.2 % cada uno. En tanto que los capítulos de libro y otros tipos de publicaciones, participaron del 0.2 % cada uno.

La segunda búsqueda se realizó a principios de junio de 2020 a través de *Scopus*, identificándose 185 publicaciones y siete tipos de documentos distribuidos de la siguiente manera: 82 % artículos de revista, 9 % artículos de congresos, 4 % capítulos de libro, 3 % artículos de revisión, mientras que libros, material editorial y otros, un 1 % para cada uno. La **Figura 1** presenta la comparación de los tipos de documentos para cada una de las bases de datos consultadas.

A través de un proceso de unificación se agruparon ambas bases de datos teniendo en cuenta que, si bien las ecuaciones de búsqueda se corrieron en momentos diferentes, se emplearon los mismos términos para realizarlas. Para el procesamiento de los datos se utilizó el software *VOSViewer* versión 1.6.15 con el objetivo de visualizar las redes intelectuales del tema, en tanto que como complemento para el análisis bibliométrico, se usó *Biblioshiny* para *Bibliometrix* del programa R. Adicionalmente, con el propósito de identificar la línea de tiempo que ha tenido las organizaciones ambidiestras y debido a que a los softwares anteriormente mencionado no arrojan dicha información, se empleó el programa *CitNetExplorer* (abreviación de *Citation Network Explorer*) versión 1.0.0., el cual es utilizado como una herramienta que permite analizar patrones en la literatura científica.

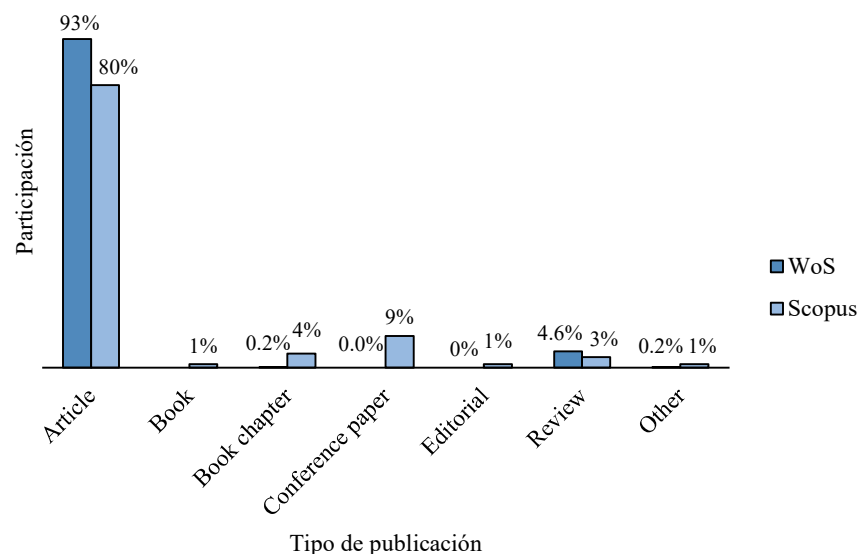


Figura 1. Comparación entre los diferentes tipos de documentos extraídos de WoS y Scopus. Nota: Elaborado teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*.

Discusión de resultados

Los resultados que se exponen a continuación, están basados tanto en un análisis de co-citación como en uno de co-palabras, los cuales se fundamentan en técnicas del análisis de co-ocurrencia, tales como la medida de la frecuencia de ocurrencia de pares de palabras clave, frases sustantivas y otros términos en el mismo documento. De acuerdo con el análisis de co-ocurrencia, se asume que cuando dos elementos aparecen en el mismo contexto están de alguna u otra forma relacionados. Por su parte, el análisis de co-palabras es frecuentemente empleado como una técnica para el análisis de contenido y tiende a ser utilizado para explorar los cambios en los temas de investigación a través de la medición de la frecuencia de ocurrencia de los pares de elementos en el cuerpo de la literatura seleccionada de un campo de estudio (Liu *et al.*, 2015).

El análisis de co-citación está basado en la premisa de que cuando dos documentos, autores o revistas son citados por un tercero, están relacionados, incluso aunque no estén directamente citados entre sí. Es decir, hace referencia a la frecuencia con la cual dos documentos son citados simultáneamente y de ahí que cuanto mayor sea su frecuencia, más fuerte será su relación (Braam *et al.*, 1991; Small, 1973).

Análisis de la producción científica

La **Figura 2** hace referencia a la producción científica en torno a las organizaciones ambidiestras a lo largo de 14 años de estudio (2004-2019). Como se evidencia, la producción científica ha crecido sostenidamente a una tasa anual del 27.28 %, observándose que el 2008 es el punto de inicio del crecimiento en

las publicaciones y que el 2016 abarcó el mayor número de publicaciones (176 artículos). Este crecimiento de la producción científica coincide con el interés generalizado de la comunidad científica que busca comprender cómo las organizaciones pueden alinearse a este paradigma y cómo influye en su desempeño (O'Reilly y Tushman, 2013; Raisch *et al.*, 2009; Gibson y Birkinshaw, 2004).

Respecto a la producción científica por países, en la **Tabla 1** se presenta el top 20 de los que más tienen producción científica sobre las organizaciones ambidiestras, entre los que se encuentran Estados Unidos, Reino Unido, China, Australia y Países Bajos. Entre los países más citados (Tabla 2) se tiene que Estados Unidos ocupa el primer lugar con un total de 12, 088 citaciones, el segundo lugar es ocupado por Suiza con 4, 274, menos de la mitad de las citaciones totales de Estados Unidos. Por su parte, Países Bajos se ubica en la tercera posición con 3, 052, seguido de China con 2, 284 y muy cerca Alemania con 2, 268.

Análisis de co-palabras clave

La técnica más utilizada para la minería de textos es el análisis de las palabras clave, las cuales son extraídas de títulos, resúmenes, o incluso del texto. El análisis de co-palabras se emplea para explorar cambios en los temas de investigación en un campo de estudio, contabilizando la frecuencia de los pares de elementos que se producen en todo el cuerpo de la literatura. Esta técnica supone que un conjunto de palabras refleja el contenido básico de la literatura de investigación y gracias a ello es posible emplear un análisis de red de palabras clave con el objetivo de supervisar tanto la evolución de los temas estudiados como

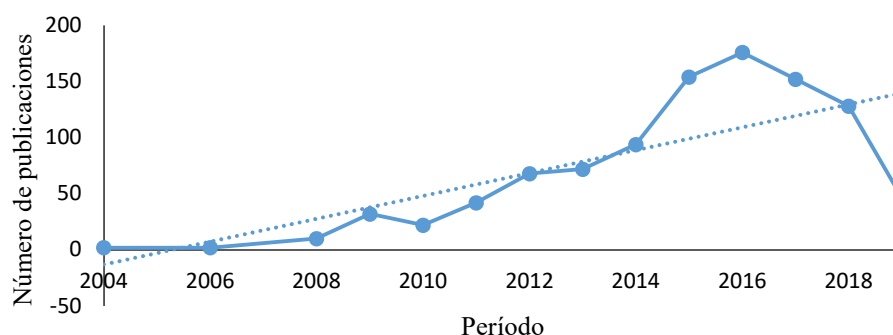


Figura 2. Producción científica anual. Nota: Elaborado teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*.

Tabla 1
Top 20 de los países con más producción científica.

País	Frecuencia
Estados Unidos	464
Reino Unido	390
China	314
Australia	138
Países Bajos	118
Alemania	116
Italia	116
España	104
Suiza	90
Francia	74
Canadá	54
Suecia	54
Corea del Sur	50
Austria	42
Irlanda	40
Finlandia	38
India	38
Singapur	30
Bélgica	28
Dinamarca	28

Nota: Elaborado teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*.

el de las fronteras investigativas de un área del conocimiento (Ding *et al.*, 2016; Chaomei, 2003).

Debido a que las bases de datos *Web of Science* y *Scopus* proporcionan diferentes datos tales como las palabras clave del autor, las palabras indexadas por la revista (*index keyword*) y “todas las palabras”, se tomaron en cuenta estas últimas como unidad de análisis. Después, por medio de un análisis tesaurus, se depuraron con el propósito de determinar las etiquetas de palabras similares o diferentes, pero con el mismo significado (las expresiones *ambidextrous organization* y *ambidexterity organization* son etiquetadas por el término *organizational ambidexterity*) y a partir de ahí se generó una red de palabras clave de los artículos publicados entre 2004 y 2020.

La **Figura 3** representa la red de co-palabras clave compuesta por 245 nodos, 4, 445 enlaces entre ellos y nueve clústeres. Un nodo representa una palabra y el tamaño de cada uno es proporcional a las frecuencias de co-ocurrencia de las palabras clave correspondientes. Por su parte, los clústeres se construyen a partir de la similitud entre términos y representan un

grupo conceptual dentro del campo investigativo, los cuales se diferencian mediante una serie de colores en la figura. Al interior de cada clúster, las palabras de mayor frecuencia de co-ocurrencia sugieren la orientación temática de los mismos. De acuerdo con la **Figura 3**, la etiqueta *ambidexterity* tuvo una frecuencia de 182, las más amplia entre todas las palabras, seguida de *innovation* (164), *exploitation* (100), *exploration* (73), *knowledge management* (56), *information systems* (53), *commerce* (42), *exploration and exploitation* (41), *organizational ambidexterity* (40) y *dynamic capabilities* (39).

Análisis de co-citación de autores

La mayoría de los investigadores coinciden en que el término de organizaciones ambidiestras fue introducido por Duncan en 1976 (O'Reilly y Tushman, 2013; Gibson y Birkinshaw, 2004; Raisch y Birkinshaw, 2008; He y Wong, 2004), lo cual se evidencia con lo presentado en la **Figura 4**, en donde se muestra el comportamiento del constructo analizado desde sus inicios hasta años recientes. Sin embargo, la revisión

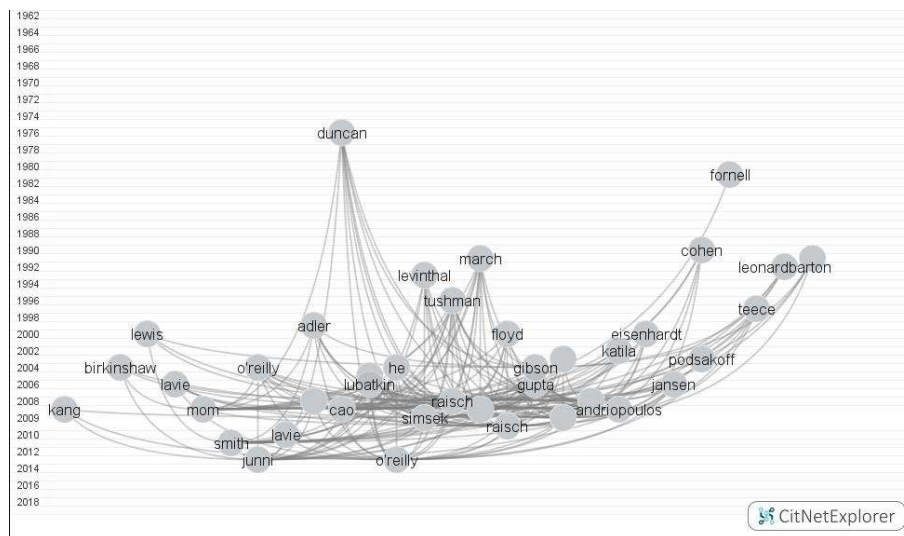


Figura 4. Línea de tiempo y autores de las organizaciones ambidiestras. Nota: Elaborado con CitNetExplorer teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de Web of Science y Scopus.

El análisis de co-citación de autores se enfoca en la interrelación que existe entre estos y se basa en la medición realizada a partir de la frecuencia de coocurrencia de trabajos individuales de distintos autores en la bibliografía, posibilitando así la identificación de diferentes interconexiones entre ellos. Es decir, cuanto más se citen dos autores más se relacionan intelectualmente. La Figura 5 presenta la red de los 140 autores más citados en forma de nodos, los cuales corresponden al número total de citaciones y, además, muestra las 9, 337 conexiones de co-citación entre ellos. En la Tabla 3 se enlistan los autores más citados teniendo en cuenta la frecuencia de las co-citaciones y entre ellos se encuentran Sebastian Raisch, Justin

Jansen, Charles O'Reilly, James March y Michael Tushman.

Desde la perspectiva geográfica, los 20 autores más citados provienen de Estados Unidos (13), Países Bajos (3), Suiza (1), Inglaterra (1), Italia (1) e India (1). La dominancia de Estados Unidos se refleja en el rol que tiene el idioma inglés y las revistas de investigación americanas. De igual forma, se resalta que entre los autores predomina la tenencia de un título doctoral, lo que indica que este nivel académico es importante, pero no necesario para el liderazgo académico.

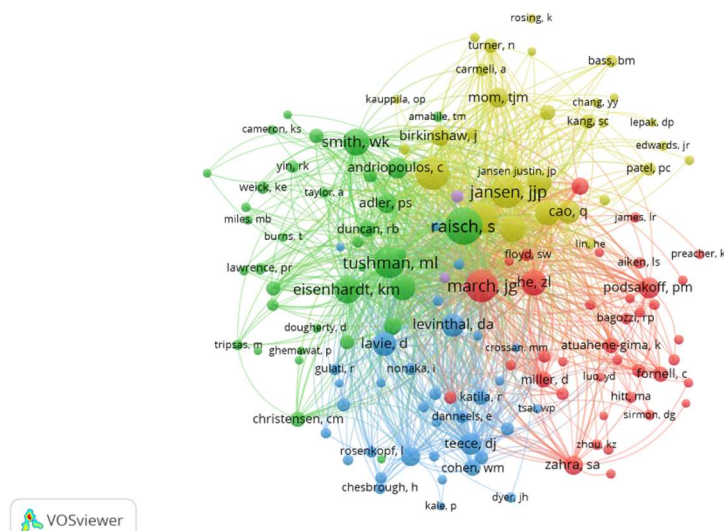


Figura 5. Red de co-citación de autores. Nota: Elaborado con VOSviewer teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de Web of Science y Scopus.



Tabla 3
Top 20 de los autores más citados.

Autor	Institución	Citaciones
Raisch, Sebastian.	Université de Genève, Suiza	580
Jansen, Justin	Rotterdam School of Management, Países Bajos	484
O'Reilly, Charles	Stanford Graduate School of Business, Estados Unidos	484
March, James	Stanford Graduate School of Business, Estados Unidos	452
Tushman, Michael	Harvard Business School, Estados Unidos	431
Gibson, Cristina	Pepperdine University, Estados Unidos	399
Smith, Wendy	University of Delaware, Estados Unidos	299
Eisenhardt, Kathleen	Stanford University, Estados Unidos	296
He, Zilin	Tilburg School of Economics and Management, Países Bajos	278
Gupta, Anil	Indian Institute of Management, India	273
Benner, Mary	University of Minnesota Twin Cities, Estados Unidos	262
Simsek, Zeki	Clemson University, Estados Unidos	255
Lavie, Dovev	Università Commerciale Luigi Bocconi, Italia	252
Lubatkin, Michael	University of Connecticut, Estados Unidos	243
Cao, Qing	University of Illinois, Estados Unidos	229
Levinthal, Daniel	University of Pennsylvania, Estados Unidos	225
Teece, David	Haas School of Business, University of California, Estados Unidos	207
Andriopoulos, Constantine	City University London, Inglaterra	188
Podsakoff, Philip	Indiana University, Estados Unidos	188
Mom, Tom	Erasmus Research Institute of Management, Países Bajos	167

Nota: Elaborado teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*.

Análisis de co-citación de revistas

Con la identificación de la frecuencia de las revistas citadas, el análisis de co-citación proporciona información relevante acerca de las revistas que, colectivamente, conforman la base intelectual del campo de estudio. La red de co-citación de revistas de la colección de artículos de investigación sobre organizaciones ambidiestras contiene 178 revistas y 16, 110 vínculos entre ellas. La **Figura 6** muestra el patrón de co-citación de las revistas altamente citadas, destacándose en las revistas *Organization Science*, *Academy of Management Journal* y *Journal of Management Studies* (**Tabla 4**).

Análisis de co-citación de documentos

El análisis de co-citación de documentos es un estudio basado en las referencias co-citadas y es útil

para estudiar la estructura, la dinámica y los paradigmas desarrollados dentro de un campo de estudio. La **Figura 7** muestra la estructura de la red de referencias co-citadas emanadas de las citaciones de los autores que han escrito sobre las organizaciones ambidiestras desde 2004 hasta 2020, abarcando así 16 años de literatura sobre el tópico. La red está conformada por 159 nodos y 11, 556 enlaces entre ellos, en donde cada nodo representa un documento que ha sido citado y el tamaño de este es proporcional al total de citaciones asociadas al mismo. Cada línea que conecta dos nodos representa uno o más enlaces de co-citación que involucran dos referencias.

La **Figura 7** indica que el trabajo más citado en el campo de las organizaciones ambidiestras es un artículo de revista de 2004 editado por Gibson, en

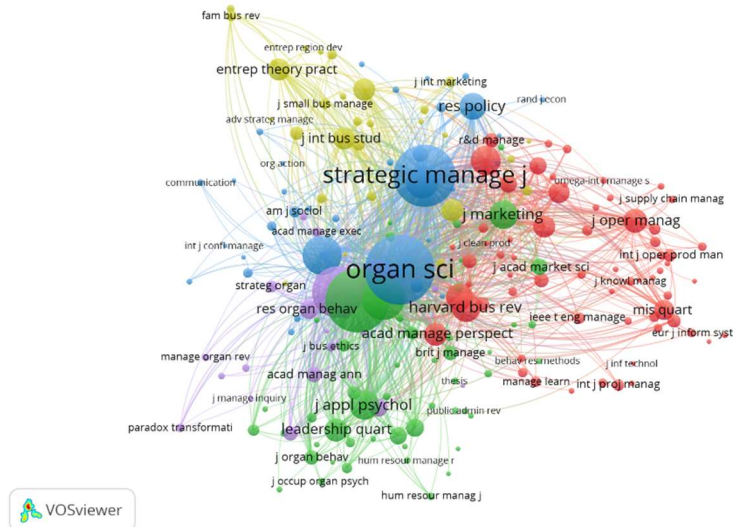


Figura 6. Red de co-citación de revistas. Nota: Elaborado con *VOSviewer* teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*.

donde argumenta que ser una organización ambidies- tra está relacionado con la capacidad comportamen- tal de alineación y de adaptabilidad que demuestren las diferentes unidades de negocio de la empresa. El

segundo más citado es un artículo de 2008 editado por Raisch, el cual se basó en una revisión de literatura con el objetivo de desarrollar un modelo integral que abarcó desde los antecedentes hasta los moderadores

Tabla 4
Top 20 de las revistas más citadas.

Revista	Citaciones	Año de inicio
<i>Organization Science</i>	6, 212	2009
<i>Academy of Management Journal</i>	3, 088	2004
<i>Journal of Management Studies</i>	3, 046	2008
<i>Journal of Management</i>	2, 084	2008
<i>Academy of Management Perspectives</i>	1, 692	2009
<i>Academy of Management Review</i>	1, 434	2011
<i>Management Decision</i>	976	2008
<i>Strategic Management Journal</i>	848	2012
<i>Journal of Operations Management</i>	760	2009
<i>Long Range Planning</i>	704	2006
<i>Leadership Quarterly</i>	696	2009
<i>Journal of Product Innovation Management</i>	592	2012
<i>California Management Review</i>	584	2009
<i>Human Resource Management</i>	484	2012
<i>International Journal of Management Reviews</i>	482	2013
<i>Family Business Review</i>	392	2012
<i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>	342	2010
<i>Technovation</i>	326	2010
<i>International Journal of Project Management</i>	324	2011
<i>Journal of World Business</i>	322	2011

Nota: Elaborado teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*.

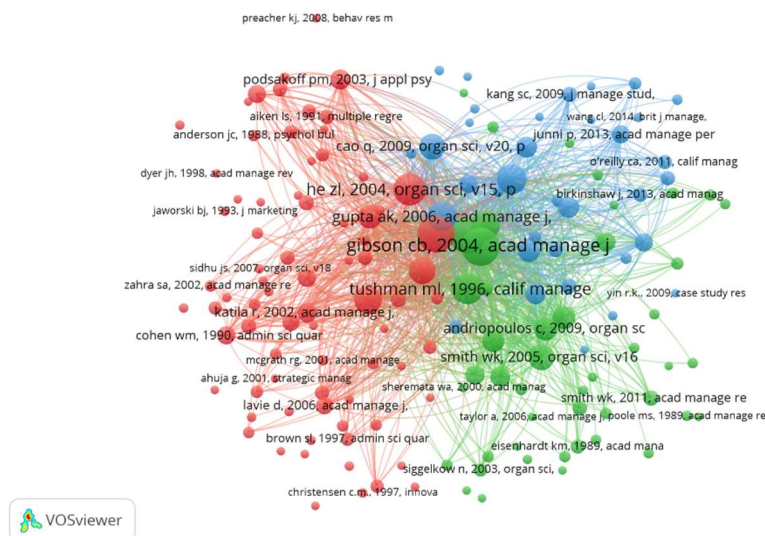


Figura 7. Red de co-citación de documentos. Nota: Elaborado con VOSviewer teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de Web of Science y Scopus.

y los resultados. El artículo de Smith (2011), titulado “Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing”, ocupa el tercer lugar con 669 co-citaciones. El mencionado trabajo establece un modelo como respuesta a las tensiones emanadas a partir del desarrollo, tanto las actividades de exploración como de explotación de forma simultánea. La **Tabla 5** enlista el top de 20 de los documentos más citados de acuerdo con la frecuencia de co-citaciones.

Conclusiones

En este trabajo se realizó un análisis bibliométrico a través de metadatos provenientes de 1, 185 artículos, tanto de *Web of Science* como de *Scopus*. A partir de ahí, se emplearon los softwares bibliométricos de *VOSviewer*, *Biblioshiny* de *Bibliometrix* y *CitNetExplorer*, con el propósito de examinar el desarrollo que ha tenido el campo investigativo de las organizaciones ambidiestras. Por medio del análisis de co-palabras clave fue posible examinar la evolución del contenido de las investigaciones en torno a la temática de estudio. Por su parte, con el análisis de coocurrencia se identificaron los documentos más destacados, las revistas de más impacto y los autores más importantes.

En consonancia con la anterior, es pertinente resaltar que el top tres de revistas en términos de la frecuencia de co-citación fueron: *Organization Science*, *Academy of Management Journal* y *Journal of Management Studies*. Por su parte, el análisis de co-citación

de documentos arrojó que, a través de las tres publicaciones editadas por Gibson, Raisch y Smith, se identifica la importancia de la publicación conjunta entre autores. De igual forma, el análisis de las publicaciones permitió identificar los puntos de partida desde los cuales emergen nuevas vertientes del tema. Por otro lado, el análisis de co-citación de autores permitió identificar los colegas invisibles, es decir, aquellos que conectan un subcampo o rama de aplicación de las organizaciones ambidiestras con otros. Asimismo, a través de dicho análisis se identificaron tanto los investigadores que por primera vez desarrollaron el término (Duncan y March) como aquellos que lo mantienen vigente a través de los diferentes campos de estudio y aplicación (por ejemplo: Raisch, Janse y O'Reilly y Tushman).

Se debe resaltar que el análisis presentado a lo largo del trabajo, está limitado a la elección de las publicaciones. Dado que este se enfocó en el estudio de la producción científica y en la difusión de los nuevos conocimientos que han tenido un impacto en el desarrollo y el desempeño organizacional, se recomienda como futuras líneas estudios la interrelación de las diferentes áreas del conocimiento con las organizaciones ambidiestras con el objeto de ampliar el razonamiento sobre su campo de acción.

Tabla 5
Top 20 de los artículos más citados de acuerdo con la frecuencia de co-citaciones.

Autor*	Título del documento	Año de publicación	Citaciones
Gibson	The Antecedents, Consequences, And Mediating Role of Organizational Ambidexterity	2004	1, 295
Raisch	Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, And Moderators	2008	766
Smith	Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing	2011	669
Raisch	Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance	2009	662
Andriopoulos	Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation.	2009	509
Cao	Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, And Synergistic Effects.	2009	393
Jansen	Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms	2009	346
O'Reilly	Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future	2013	341
Lichtenthaler	A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity	2009	317
Rothaermel	Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity	2009	302
Simsek	Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding	2009	264
Rosing	Explaining the Heterogeneity of The Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership	2011	222
Eisenhardt	CROSSROADS—Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments	2010	221
Mon	Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms	2009	209
Jansen	Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership	2008	207
Simsek	A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, And Outcomes	2009	179
Smith	Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously	2010	173
Junni	Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis	2013	168
Bledow	A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, And Ambidexterity	2009	158
O'Reilly	Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit	2011	153

Nota: *Solo se incluye el nombre del primer autor. Elaborado teniendo en cuenta los metadatos extraídos de las bases de datos de *Web of Science* y *Scopus*.

Referencias

Braam, R.R., Moed, H.F., van Raan, A.F., 1991, Mapping of science by combined co-citation and word analysis, I. Structural aspects: *Journal of the American Society for Information Science*, 42, 4, 233-251.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199105\)42:4<233::AID-ASI1>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199105)42:4<233::AID-ASI1>3.0.CO;2-I)

Chaomei, C., 2003, Mapping Scientific Frontiers: The Quest for Knowledge Visualization. Springer: London, *Springer*. DOI:10.1007/978-1-4471-5128-9

Ding, Y., Rousseau, R., Wolfram, D., 2014, Measuring Scholarly Impact: Methods and Practice: London, *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8>

Duncan, R.B., 1976, "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation", Kilman, R.H., Pondy, L.R., and Slevin, D., *The Management of Organization*, New York, North-Holland, 167-88.
DOI:10.1007/s10551-014-2476-1.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2576-1>

Gibson, C.B., 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>
- He, Z.L., Wong, P.K., 2004, Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis: *Organization science*, 15, 4, 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Liu, Z., Yin, Y., Liu, W., Dunford, M., 2015, Visualizing the intellectual structure and evolution of innovation systems research: A bibliometric analysis: *Scientometrics*, 103, 1, 135-158. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1517-y>
- March, J.G., 1991, Exploration and exploitation in organizational learning: *Organization Science*, 2, 1, 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- O'Reilly, C.A., and Tushman, M.L., 2013, Organizational ambidexterity: Past, present and future: *Academy of Management Perspectives*, 27, 4, 324-338. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., 2008, Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators: *Journal of Management*, 34, 3, 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M., 2009, Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance: *Organization Science*, 20, 4, 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Small, H.G., 1973, Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents: *Journal of the American Society for information Science*, 24, 4, 265-269. <https://doi.org/10.1002/asi.4630240406>
- van Leeuwen, T.N., 2006, The application of bibliometric analyses in the evaluation of social science research. Who benefits from it, and why it is still feasible: *Scientometrics*, 66, 1, 133-154. <https://doi.org/10.1007/s11192-006-0010-7>