

DUALIDADES ESTRATÉGICAS  
(BOTH/AND)

STRATEGIC DUALITIES  
(BOTH/AND)

Jaime Augusto Mejía Aguirre  
*jmejia22@eafit.edu.co*

Trabajo presentado como requisito para optar al título de  
magíster en Administración, MBA

Asesora  
Luz María Rivas Montoya, Ph. D.

Universidad EAFIT  
Escuela de Economía y Finanzas  
Medellín  
2018

## Contenido

1. Introducción.....	5
2. Aproximaciones a las tensiones, las dualidades y las paradojas organizacionales .....	7
3. Aspectos metodológicos.....	12
4. Resultados de la revisión de literatura.....	20
4.1 Categorización de los artículos.....	21
4.1.1 Teoría sobre dualidades y paradojas.....	22
4.1.2 Teoría sobre gestión de paradojas .....	22
4.1.3 Tipos de paradojas .....	23
4.1.4 Ambidestreza organizacional .....	24
4.1.5 Paradoja y dialéctica.....	24
5. Conclusiones.....	25
Referencias .....	27

## Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones propuestas por Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016).....	7
Tabla 2. Categorización de las tensiones de organización según Smith y Lewis (2011).....	9
Tabla 3. Focos de las contradicciones, la dialéctica, y paradojas según Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016).....	10
Tabla 4. Criterios de búsqueda en Scopus.....	12
Tabla 5. Criterios de exclusión.....	13
Tabla 6. Documentos seleccionados del <i>Scimago Journal &amp; Country Rank</i> para revisión.	13
Tabla 7. Artículos presentados para la convocatoria de <i>Organization Studies</i> y publicados en 2017.....	17
Tabla 8. Autores más representativos.....	20
Tabla 9. Validación del cumplimiento de los objetivos.....	20

## Resumen

Existen contradicciones que enfrentan los gerentes al tomar decisiones estratégicas. El objeto de este trabajo es revisar artículos académicos que recogen dichas contradicciones y los dilemas, paradojas, tensiones y dualidades estratégicas que los investigadores en el campo del *management* han identificado. Para ello se seleccionaron artículos publicados entre 2000 y 2017 en revistas académicas reconocidas en *Scimago Journal & Country Rank*, en las áreas de *Business, Management and Accounting*. Esta revisión permitió reconocer que en Colombia no se han estudiado las dualidades estratégicas ni se han publicado artículos en español relacionados con el tema; además, ayudó a diferenciar los conceptos de *dualidades estratégicas, paradojas* y *tensiones*. Adicionalmente, el trabajo relaciona los autores más reconocidos en el campo, así como las revistas que más publican sobre el tema, las perspectivas teóricas y metodológicas más utilizadas y las categorizaciones más relevantes de los conceptos estudiados. En resumen, este artículo presenta el tema de las dualidades estratégicas y el pensamiento paradójico como contribución a la práctica y la investigación gerencial en Colombia.

Palabras claves: dualidades estratégicas, paradojas, revisión de tema.

## Abstract

There are contradictions that managers face when making strategic decisions. The purpose of this paper is to review academic articles that capture these contradictions, dilemmas, paradoxes, tensions and strategic dualities that researchers in the field of management have identified. To this end, articles published between 2000 and 2017 were selected in academic journals recognized in *Scimago Journal & Country Rank*, in the areas of business, management and accounting. This review allowed to recognize that in Colombia the strategic dualities have not been studied nor have articles published in Spanish related to the topic been published. In addition, this review allowed to differentiate the concepts of strategic dualities, paradoxes and tensions; additionally, it presents the most recognized authors in the field, as well as the journals that publish the most on the subject, the most used theoretical and methodological perspectives and the most relevant categorizations of the concepts studied. This article presents the theme of strategic dualities and paradoxical thinking as a contribution to practice and management research in Colombia.

Keywords: Strategic dualities, paradox, thematic literature review.

Theories always constrain the theorist's field of vision;  
one of the canons of good theory construction is to recognize these limitations.  
Poole y Van de Ven (1989)

## 1. Introducción

El tema de las paradojas en el campo de la gestión gerencial comenzó a tratarse a finales de los años ochenta, a partir de la publicación de influyentes textos como el libro *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (Cameron y Quinn, 1988) y el artículo “Using paradox to build management and organization theories” (Poole y Van de Ven, 1989). Sin embargo, la paradoja ha sido un tema de discusión en el campo de la filosofía oriental y occidental desde tiempo atrás.

En el complejo y dinámico mundo del gerenciamiento se presentan tensiones entre situaciones opuestas, aparentemente contradictorias, que deben ser tratadas con la misma importancia para no generar desventajas competitivas. Este asunto cuestiona la práctica gerencial sobre cuál es el énfasis que debe hacerse en una situación o en la otra, es decir, cómo manejar estas tensiones o contradicciones según la situación de la empresa y las presiones del entorno.

Estas tensiones, o situaciones opuestas, llamadas *dualidades estratégicas* por Birkinshaw, Bouquet y Lee (2016), son igualmente importantes, pero existe algún grado de conflicto entre ellas. Las dualidades ponen a prueba las habilidades gerenciales para tomar la mejor decisión acorde con las variables –internas y externas– más relevantes para la empresa, en el contexto de tiempo y lugar en el que compete. La claridad y la capacidad para administrar la configuración y la reconfiguración de estas variables se reconoce como la *capacidad dinámica* (Eisenhardt y Martin, 2000).

Las tensiones gerenciales también han sido referidas por Mintzberg en su texto *Managing* (2010), al nombrar los “embrollos” ineludibles en la práctica gerencial: 1) los embrollos del pensamiento; 2) los embrollos de la información; 3) los embrollos de las personas; y 4) los embrollos de la acción. Incluso desde tiempo atrás, Lewis (2000) describe las tensiones organizacionales a las que está expuesta la gerencia como “innovar sin cometer errores”, “flexibilizar respetando las reglas” y “descentralizar sin perder el control”, entre otras. Posteriormente, Lewis, Andriopoulos y Smith (2014) plantean que estas tensiones organizacionales pueden ser administradas de diferentes formas, pero que, sin duda alguna, la utilización de un pensamiento paradójico ayuda a mejorar la agilidad estratégica y la eficiencia organizacional.

En relación con este tema, en Colombia se identifica una investigación sobre decisiones estratégicas, que propone analizar los asuntos gerenciales desde un pensamiento complejo (Rivas, 2013). Siguiendo el principio dialógico del pensamiento complejo de Edgar Morin, la investigadora propone unos pares dialógicos entendidos como un par de conceptos

aparentemente opuestos que tienen un eje común que facilita la interacción y el diálogo, y permiten la construcción entre ambos opuestos. En su artículo analiza cuatro pares dialógicos relacionados con la toma de decisiones gerenciales: 1) linealidad/recursividad, 2) certidumbre/incertidumbre, 3) lo uno/lo múltiple y 4) orden/desorden. Rivas (2013) deja abiertas las puertas para continuar con la investigación de otras tensiones y las formas de manejarlas, que se presentan como un posible aporte a las decisiones estratégicas, responsabilidad de la gerencia.

Esta revisión permitió reconocer la dialéctica y la paradoja como las principales maneras de actuar frente a estas tensiones, aunque con un mayor número de autores y artículos orientados hacia la paradoja. En este grupo de investigaciones se destaca la autora Marianne Lewis con tres artículos ampliamente citados: “Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide” (2000), “Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing” (Smith y Lewis, 2011) y “Paradox research in management science: Looking back to move forward” (Schad, Lewis, Raisch y Smith, 2016).

Además de Lewis, se resalta el artículo “Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach”, de Putnam, Fairhurst y Banghart (2016), puesto que presenta tanto la dialéctica como la paradoja como maneras de abordar las tensiones organizacionales. Estos autores proponen incluso el desarrollo de una teoría integral sobre cómo abordar las dualidades, en la que se va más allá de la posición dialéctica del pensamiento hegeliano y se plantea que la misma solución hace parte de una paradoja en un ámbito dinámico.

Esta revisión abre la discusión sobre el manejo de las dualidades estratégicas mediante un pensamiento paradójico a partir del análisis de una serie de artículos que se consideran el punto de partida no solo para futuras investigaciones, sino para la reflexión sobre la práctica gerencial.

Este artículo está compuesto por cuatro secciones. En la primera se hace una aproximación a los conceptos de las dualidades y las paradojas a partir de su descripción, categorización y las formas de enfrentarlas. En la segunda se presenta el proceso metodológico a través del cual se realizó la revisión de la literatura. Posteriormente, se presentan los principales hallazgos de dicha revisión y, finalmente, en la cuarta sección se dan las conclusiones y se proponen temas de investigaciones futuras en Colombia.

## 2. Aproximaciones a las tensiones, las dualidades y las paradojas organizacionales

La globalización, la competitividad y la dinámica del mercado generan situaciones o asuntos que pueden ser contradictorios y, por tanto, generan tensiones organizacionales que requieren ser enfrentados por la gerencia. Uno de los mayores retos que enfrentan los practicantes de la gerencia es la toma ágil y oportuna de decisiones que promueva la competitividad y el crecimiento de la organización. Sin embargo, estas tensiones organizacionales pueden ralentizar el ritmo del proceso de toma de decisiones y, por ende, el de la organización. En este sentido, es importante reconocer cuáles pueden ser este tipo de situaciones contradictorias y cómo pueden ser enfrentadas por la gerencia.

Estas dualidades organizacionales se pueden definir de diferentes formas, según lo planteado por Smith y Lewis (2011):

*Dilemas*, cuando ambos opuestos presentan claras ventajas y desventajas, que facilitan la escogencia.

*Dialéctica*, cuando puede resolverse la diferencia a través de una solución común a ambos extremos.

*Paradoja*, cuando ambos opuestos son importantes y deben ser atendidos.

Un dilema manifiesta una tensión en la que cada alternativa puede ponerse en el extremo de una balanza y medir las ventajas y desventajas de cada una, con el fin de identificar la más beneficiosa para la organización en un momento y lugar determinados; es decir, no implica que sea lo mejor en otro contexto. En términos generales, el dilema es un proceso de selección entre dos alternativas tipo *Either/Or* (cualquiera de las dos/o).

La dialéctica es un proceso en el que la tensión generada por los dos opuestos se resuelve a través de su integración, buscando un elemento que sea común a ambos y que permita la solución de las dos tensiones, así sea de forma temporal.

La paradoja se puede definir como los elementos interrelacionados y contradictorios que existen simultáneamente y persisten en el tiempo. Estos elementos o dualidades (tensiones) son opuestos el uno del otro, pero están relacionados dentro del entorno organizacional, generando una relación dinámica entre ellos (Smith y Lewis, 2011).

Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016) proponen unas definiciones de los términos asociados a las tensiones organizacionales, que pueden dar una mayor claridad sobre el tema. Estas se muestran en la Tabla 1, tomando solamente las definiciones propuestas por los autores.

Tabla 1. Definiciones propuestas por Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016)

Término	Definición
Tensión	Estrés, ansiedad, incomodidad u opresión en la toma de decisiones, la respuesta a las situaciones organizacionales y el avance en ellas.

Término	Definición
Dualismo	La existencia de polos opuestos, dicotomías y relaciones binarias que pueden crear tensiones, pero pueden separarse.
Dualidad	La interdependencia de los opuestos en una relación <i>both/and</i> que no son mutuamente excluyentes o antagónicos.
Contradicción	Opuestos bipolares que son mutuamente excluyentes e interdependientes, tal que los opuestos potencialmente se niegan entre sí.
Dialéctica	Opuestos interdependientes que se alinean con fuerzas que empujan y tiran entre ellos como una banda de caucho y existen en una interacción dinámica continua entre ambos. Se enfoca en la unidad de los opuestos y las fuerzas o procesos que los conectan.
Paradoja	Contradicciones que persisten en el tiempo, que se imponen y reflejan el uno al otro, y desarrollan situaciones aparentemente irracionales o absurdas, porque su continuidad crea situaciones en las que las opciones aparecen mutuamente excluyentes, haciendo que las elecciones entre ellos se dificulten.

Fuente: adaptación y traducción del autor a partir de Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016: 69).

La primera aproximación para el manejo de situaciones paradójicas fue propuesta por Poole y Van de Ven (1989), identificando cuatro formas de abordarlas:

- i. *Aceptar la paradoja y usarla constructivamente*  
Lo más importante de esta estrategia es aprender sobre la convivencia entre ambos opuestos.
- ii. *Separar los opuestos espacialmente y definir los niveles de análisis*  
La identificación del nivel de referencia y la conexión entre ambos opuestos es determinante para la aplicación exitosa de esta estrategia.
- iii. *Separar temporalmente los dos opuestos y tener en cuenta el tiempo escogido*  
En esta estrategia es importante estar monitoreando cómo se afecta el otro lado de la paradoja mientras se entiende su opuesto, y cómo influye el lado tratado sobre el aplazado.
- iv. *Introducir un nuevo concepto para resolver la paradoja*  
Esta táctica puede ser usada cuando la paradoja puede ser formada por limitaciones conceptuales o imprecisiones en los supuestos; se debe tener cuidado con el manejo de la nueva perspectiva, pues muchas veces busca simplificar el problema o ignorarlo.

Por su parte, Lewis (2000) plantea tres formas de manejar las paradojas, que a menudo se interrelacionan; estas son la *aceptación*, la *confrontación* y la *trascendencia*.

La aceptación ayuda a evitar conflictos entre los actores y a generar círculos viciosos enfocándose en las tareas definidas. La confrontación busca generar discusiones entre los miembros del equipo sobre las tensiones, para, de esta forma, definir colectivamente el problema y la forma de actuar. Finalmente, la trascendencia tiene implícita la capacidad de pensar paradójicamente, puesto que se debe dejar a un lado la forma de pensamiento tradicional usada en el pasado para la resolución de conflictos, e implica una autocrítica y

una reflexión social que lleva a modificar lo asumido y a aprender, desde las tensiones existentes, a desarrollar un pensamiento y un comportamiento que mejoren la visión sobre la organización.

Según lo planteado por Smith y Lewis (2011) y Knight y Paroutis (2017), estas paradojas son inherentes al desarrollo organizacional y existen más allá de la voluntad de los líderes. Las paradojas pueden ser *latentes* o *salientes*. Por latentes se puede entender aquellas que están embebidas en los procesos de la organización y pueden pasar desapercibidas durante mucho tiempo hasta que por alguna condición, externa o interna –pluralidad, escasez de recursos, cambios organizacionales o del entorno– se convierten en *salientes*. Adicionalmente, las paradojas también pueden ser construidas cognitivamente o socialmente por las interrelaciones entre los diferentes actores de la organización.

En cuanto a la forma como se desarrollan las paradojas, existen dos enfoques: el primero plantea que las paradojas surgen de arriba abajo en la organización (Schad, Lewis, Raisch y Smith, 2016); el segundo propone que estas surgen de abajo arriba en la interacción social, las prácticas y las actividades de la organización (Putnam, Fairhurst y Banghart, 2016). Los autores de ambos documentos publicaron un artículo en el que integran ambos planteamientos (Fairhurst *et al.*, 2016), con el objeto de proponer una meta-perspectiva sobre la paradoja que ayude a ampliar la visión sobre esta para futuras investigaciones.

Con respecto al primer enfoque, Smith y Lewis (2011), basados en una revisión de la literatura sobre las paradojas organizacionales, proponen clasificarlas según la actividad central y el elemento de la organización que las generan. Las categorías que plantean son las siguientes: *de aprendizaje, de pertenencia, propias de la organización y de desempeño*.

Las de aprendizaje surgen de la necesidad del cambio y la innovación; las de pertenencia tienen que ver con la identidad y la colectividad; las de organización, con los resultados, el empoderamiento, la dirección y el control; y las de desempeño, con las exigencias de los grupos de interés; adicionalmente, se presentan tensiones entre estas categorías. La categorización de las paradojas se sintetiza en la Tabla 2.

Tabla 2. Categorización de las tensiones de organización según Smith y Lewis (2011)

Categoría	Características	Dualidades representativas
Aprendizaje	Surgen de los esfuerzos para ajustar, renovar, cambiar e innovar. Fomentan las tensiones entre la tradición y el futuro.	Producción/innovación Continuismo/cambio
Pertenencia	También pueden llamarse <i>tensiones de identidad</i> ; resultan entre el ser individual y el colectivo al que pertenece.	Identidad/relacionamiento

Categoría	Características	Dualidades representativas
Organización	Nacen de la creación de sistemas competitivos y procesos cuyo objetivo es obtener los resultados deseados.	Colaboración/competencia Empoderamiento/dirección Rutina/cambio
Desempeño	Resultan de las estrategias y los objetivos competitivos; las diferencias y conflictos entre lo demandado por los interesados internos y externos.	Control/flexibilidad Responsabilidad social/objetivos financieros
Aprendizaje/Pertenencia	Emanan por los conflictos entre la necesidad del cambio y el deseo de permanecer en la organización.	
Aprendizaje/Organización	Nacen de las competencias organizacionales que buscan la eficiencia y que, a su vez, potencian el cambio y la agilidad organizacional.	Cambio continuo/ rutinas estables
Pertenencia/Organización	Emergen por el choque entre la identidad y las metas; de las tensiones entre la búsqueda de una identidad propia con las exigencias sociales y ocupacionales.	Motivación/resultados
Desempeño/Pertenencia	Choque entre la identificación y los objetivos individuales con lo social y las exigencias ocupacionales.	
Desempeño/Organización	Surgen de la interrelación entre el medio y los fines o los procesos y el resultado.	Empleado frente a la demanda de los clientes; alto compromiso frente a la alta calidad

Fuente: elaboración del autor a partir de Smith y Lewis (2011).

Por el contrario, Schad *et al.* (2016) plantean que el foco de las paradojas está en las acciones e interacciones sociales, en las que el discurso (el lenguaje), el relacionamiento colectivo y las prácticas organizacionales son claves para identificar cómo se desarrollan las paradojas. Estos autores destacan cinco dimensiones interrelacionadas que ayudan a explorar cómo se forman y desarrollan las tensiones y contradicciones. La Tabla 3 muestra las dimensiones propuestas.

Tabla 3. Focos de las contradicciones, la dialéctica, y paradojas según Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016)

Dimensión	Características
Discurso	Las tensiones emergen a través de uso del lenguaje –oral, visual y escrito– utilizado en las interacciones sociales, y son consecuencia de las contradicciones expuestas en este y sus interpretaciones.

Dimensión	Características
Acciones de desarrollo	Las tensiones surgen, evolucionan y se transforman a través del tiempo y el espacio en los procesos organizacionales dinámicos.
Condiciones socio-históricas	Las tensiones tienen su origen en determinados períodos históricos en donde se arraigaron las contradicciones en la estructura bajo el contexto social del momento.
Presencia de múltiples	Las tensiones aparecen por el choque entre diferentes percepciones, discursos, intereses e interpretaciones, que dan lugar a acciones contradictorias. Esta dimensión abarcan tres aspectos: <i>niveles múltiples</i> (ámbitos organizacionales, equipos); <i>tensiones múltiples</i> , que se conectan en todos los niveles; y <i>voces múltiples</i> , que son los diferentes discursos e interpretaciones que hacen los actores.
Práctica (praxis)	Se centra en el conocimiento y la percepción del actor sobre las contradicciones y paradojas y cómo toman decisiones y responden a ellas, así como la manera de avanzar en medio de circunstancias complejas.

Fuente: elaboración del autor a partir de Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016).

La perspectiva paradójica para el manejo de las dualidades tiene implícito un actuar dentro de un modelo de *equilibrio dinámico*, definido como un movimiento constante entre los opuestos en el cual el equilibrio se mantiene gracias a la capacidad de adaptarse a las tensiones entre los opuestos, sin centrarse en ninguno de ellos. Esta aproximación involucra estrategias entrelazadas y complementarias de aceptación y resolución, en las que los actores asumen que las tensiones pueden y deben coexistir. Asimismo, el equilibrio dinámico posibilita la sostenibilidad, pues permite fomentar el aprendizaje, la creatividad, la flexibilidad y la resiliencia, y, además, desatar el potencial humano de la organización (Smith y Lewis, 2011).

En conclusión, las dualidades y las contradicciones son una parte natural y legítima del comportamiento organizacional, y su manejo debe buscar los beneficios sinérgicos de la gestión de los opuestos (Graetz y Smith, 2006). Su manejo a través de un enfoque paradójico parte de la premisa de la aceptación de los elementos contradictorios como válidos, al mismo tiempo que deben ser administrados mediante la diferenciación y las sinergias entre ellos, en lugar de resolver la dualidad existente. Por lo tanto, en la perspectiva paradójica la pregunta por hacerse es “cómo pueden la organización y sus líderes involucrar eficazmente ambos opuestos simultáneamente” (Smith y Lewis, 2011).

### 3. Aspectos metodológicos

La revisión de la literatura sobre las dualidades estratégicas en el campo de la gerencia se inspiró en el artículo “How do firms manage strategic dualities? A process perspective”, de Birkinshaw, Bouquet y Lee (2016). Allí los autores presentan una de las tantas tensiones organizacionales que enfrenta la gerencia, pero no profundizan en el tema; por esta razón, se propone como Objetivo de general de esta investigación el siguiente:

Analizar las dualidades estratégicas de la gerencia mediante una revisión de la literatura que sirva como punto de partida para trabajos posteriores sobre el tema.

En cuanto a los Objetivos específicos, se proponen los siguientes:

- i. Identificar las palabras claves, los autores más citados y las revistas que más publican acerca de las dualidades estratégicas.
- ii. Reconocer las perspectivas de análisis, las metodologías y las aplicaciones de las dualidades estratégicas.
- iii. Identificar las dualidades estratégicas de la gerencia.
- iv. Identificar relaciones de semejanza y diferencia en las dualidades estratégicas.

Para el desarrollo de la revisión se utilizó inicialmente la metodología de bola de nieve, es decir, se identificaron los artículos en los cuales Birkinshaw, Bouquet y Lee (2016) sustentaron teóricamente el concepto de *dualidad estratégica*. Posteriormente, al revisar dichos artículos se reconocieron las palabras claves para hacer una búsqueda más extensiva en bases de datos de alto reconocimiento académico; estas fueron las siguientes: *strategic dualities*, *paradox* y *ambidexterity*. Con ellas se inició un proceso de búsqueda de artículos en el *Scimago Journal & Country Rank*, que se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Criterios de búsqueda en Scopus

Tabla 4. Criterios de búsqueda en Scopus	
Criterio de búsqueda	
Área	Business, management and accounting
Tipo documental	Artículo
Período	2000-2017
Palabras claves	Strategic dualities, paradox, ambidexterity.
Publicaciones	The Academy of Management Annals, The Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Organization Science y Strategic Management Journal; en general, en revistas de gerencia y negocios.
Idioma	Inglés, español

Fuente: elaboración del autor.

De este proceso fue posible identificar alrededor de 200 artículos. Luego, a partir de la revisión del título de los artículos, el resumen y las palabras claves, se eliminaron aquellos que no incluían el tema de las dualidades estratégicas o las paradojas en el ámbito gerencial, o que se referían a algunas de las áreas relacionadas en la Tabla 5.

Tabla 5. Criterios de exclusión
Áreas excluidas
Comportamiento humano
Psicología
Ética
Ciencias sociales
Sociedad
Filosofía
Relaciones humanas
Cultura
Investigación
Sostenibilidad social y ambiental

Fuente: elaboración del autor.

Posteriormente se analizó el contenido de los documentos, para identificar aquellos que manejan el tema de las dualidades estratégicas a través de una perspectiva paradójica. En ellos se destaca la edición especial del Journal *Organization Studies*, que trae artículos sobre paradojas, tensiones y dualidades (Erez, Jarvenpaa, Lewis, Smith y Tracey, 2013).

En total se analizaron 39 artículos incluyendo los presentados para la convocatoria de *Organization Studies* acerca de las dualidades estratégicas y paradojas. En la Tabla 6 se listan los artículos seleccionados del *Scimago Journal & Country Rank*, y en la Tabla 7, los publicados en la convocatoria de *Organization Studies* en 2017.

Tabla 6. Documentos seleccionados del *Scimago Journal & Country Rank* para revisión

	Autor(es)	Título	Año	Revista	Relevancia/Enfoque
1	Olivier Chatain Philipp Meyer-Doyle	Alleviating managerial dilemmas in human-capital-intensive firms through incentives: evidence from M&A legal advisors	2017	Strategic Management Journal	Manejo de los dilemas presentados en compañías de servicios. Permite comparar el manejo de dilemas y de paradojas.
2	Fiona Graetz Aaron Smith	Balancing continuity and change through forms of organizing	2006	20 <sup>th</sup> ANZAM Conference	A partir de un enfoque teórico, plantea los beneficios de manejar las sinergias entre los modelos tradicionales y los nuevos estilos de dirección.

	Autor(es)	Título	Año	Revista	Relevancia/Enfoque
3	Wendy K. Smith Marianne W. Lewis Michael L. Tushman	“Both/and” leadership:	2016	Harvard Business Review	A partir de la experiencia de los autores en el análisis de casos de la industria, presenta algunas de las paradojas más comunes en las organizaciones y una aproximación a su manejo.
4	Wendy K. Smith Andy Binns Michael L. Tushman	Complex business models: managing strategic paradoxes simultaneously	2010	Long Range Planning	Desde un marco teórico y de casos de estudio en varias empresas, plantea estrategias para la atención de las paradojas.
5	Linda L. Putnam Gail T. Fairhurst Scott Anghart	Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach	2016	Academy of Management Annals	Documento teórico que propone la construcción de una teoría metaperspectiva, integrando los conceptos de dialéctica y paradoja.
6	Gail T. Fairhurst Wendy K. Smith Scott G. Banghart Marianne W. Lewis Linda L. Putnam Sebastian Raisch Jonathan Schad	Diverging and converging: integrative insights on a paradox meta-perspective	2016	Academy of Management Annals	Presenta un comparativo entre los artículos de Putnam et al. (2016) y Schad <i>et al.</i> (2016), con el objeto de desarrollar una teoría integradora entre ambos enfoques.
7	Kathleen M. Eisenhardt Jeffrey A. Martin	Dynamic capabilities: what are they?	2000	Strategic Management Journal	Define el término de <i>capacidad dinámica</i> .
8	Constantine Andriopoulos Marianne W. Lewis	Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation	2009	Organization Science	Desde un estudio realizado en empresas, muestra cómo el manejo paradójico de las tensiones va de la mano con la ambidestreza organizacional.

	Autor(es)	Título	Año	Revista	Relevancia/Enfoque
9	Marianne W. Lewis	Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide	2000	Academy of Management Review	Artículo teórico que integra los conceptos sobre las tensiones y las paradojas: definiciones, categorías, identificación y manejo de estas.
10	Julian Birkinshaw Donal Crilly Cyril Bouquet Sun Young Lee	How do firms manage strategic dualities? A process perspective	2016	Academy of Management Discoveries	Define la dualidad estratégica y el manejo de la dualidad integración global/respuesta local, a través de un caso de estudio.
11	Marianne W. Lewis Gordon E. Dehler	Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity	2000	Journal of Management Education	Resalta la importancia de desarrollar el pensamiento paradójico en los practicantes y estudiantes de gerencia.
12	Manto Gotsi Constantine Andriopoulos Marianne W Lewis Amy E. Ingram	Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation	2010	Human Relations	A partir de un caso de estudio, muestra el manejo dado a las dualidades que se arraigan en las empresas de diseño.
13	Roberto Biloslavo Carlo Bagnoli Roland Rusjan Figelj	Managing dualities for efficiency and effectiveness of organizations	2013	Industrial Management & Data Systems	Verifica cómo las empresas exitosas saben manejar sus dualidades a través de una perspectiva paradójica
14	David Shaw	Managing dualities in organizational change projects	2015	Journal of Change Management	Tomando como base la información recopilada de tres casos de estudio, abre la discusión sobre cómo el manejo de los procesos de cambio organizacionales, como un proyecto, genera una situación paradójica.
15	Constantine Andriopoulos Marianne W. Lewis	Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies	2010	Long Range Planning	Argumenta cómo la capacidad de actuar paradójicamente ante situaciones opuestas desarrolla la ambidestreza en las organizaciones.

	Autor(es)	Título	Año	Revista	Relevancia/Enfoque
16	Alexander Zimmermann Sebastian Raisch Laura B. Cardinal	Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity	2017	Journal of Management Studies	Muestra la importancia de los gerentes de primera línea en la configuración y el desarrollo de las estrategias ambidiestras.
17	Wendy K. Smith	Managing strategic ambidexterity: Top management teams and cognitive processes to explore and exploit simultaneously			Plantea cómo el rendimiento de una organización depende del manejo paradójico de las dualidades.
18	Wendy K. Smith Michael L. Tushman	Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams	2005	Organization Science	Se centra en el estudio de cómo los equipos de alta dirección pueden gestionar exitosamente las contradicciones.
19	Marianne W. Lewis Mihaela L. Kelemen	Multiparadigm inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox	2002	Human Relations	Muestra cómo los paradigmas modernos y el relativismo posmoderno generan tensiones, las cuales, a través de una perspectiva multiparadigma, pueden plantear un punto medio entre ambos opuestos similar a la perspectiva paradójica, para atender estas tensiones.
20	Lotte S. Luscher Marianne W. Lewis	Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox	2008	Academy of Management Journal	A partir de un caso de estudio y una investigación teórica, plantea cómo los mandos medios y su relacionamiento con la gerencia son parte importante en el éxito de los procesos de cambio de atención de paradojas.
21	Wendy K. Smith Marianne W. Lewis	Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope	2014	The Journal of Applied Behavioral Science	Artículo teórico que profundiza en el enfoque y el alcance de la perspectiva paradójica, en contraposición con la perspectiva de contingencia (si esto/ entonces; <i>If/Then</i> ).

	Autor(es)	Título	Año	Revista	Relevancia/Enfoque
22	Nic Beech Harry Burns Linda de Caestecker Robert Macintosh Donald Maclean	Paradox as invitation to act in problematic change situations	2004	Human Relations	Propone tratar las paradojas a través de una teoría de juegos en la que se elabore una estrategia que no solo involucre la racionalidad de los actores, sino también sus emociones, mejorando la creatividad.
23	Jonathan Schad Marianne W. Lewis Sebastian Raisch Wendy K. Smith	Paradox research in management science: Looking back to move forward	2016	Academy of Management Annals	Revisión de literatura sobre las paradojas entre 1990 y 2014, dirigida a plantear una metateoría sobre esta.
24	Amy E. Ingram Marianne W. Lewis Sid Barton William B. Gartner	Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking	2016	Entrepreneurship Theory and Practice	Examina las dualidades y las tensiones generadas en empresas familiares.
25	Marianne W. Lewis Constantine Andriopoulos Wendy K. Smith	Paradoxical leadership to enable strategic agility	2014	California Management Review	Define cómo el término <i>agilidad estratégica</i> es una paradoja y cómo esta es manejada en conformidad con algunos casos de estudio en empresas reconocidas.
26	Luz María Rivas Montoya	Pares dialógicos, en Decisiones corporativas: ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad	2013	Capítulo de libro	Plantea cómo a partir de las funciones, los roles y las responsabilidades gerenciales se producen las dualidades o los pares dialógicos.
27	Wendy K. Smith Marianne W. Lewis	Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing	2011	Academy of Management Review	Documento teórico que amplía el concepto de categorización de las paradojas (Lewis, 2000) y se involucra el concepto de equilibrio dinámico.
28	Rosabeth Moss Kanter	Zoom in, zoom out	2011	Harvard Business Review	Desde las experiencias de algunos CEO, identifica el modo de actuar y de tomar decisiones utilizando un enfoque de <i>zoom</i> .

Fuente: elaboración el autor.

Tabla 7. Artículos presentados para la convocatoria de *Organization Studies* y publicados en 2017

	Autor	Título	Enfoque
1	Wendy K. Smith Miriam Erez Sirkka Jarvenpaa Marianne W. Lewis Paul Tracey	Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change	Una revisión y clasificación de los documentos presentados para esta convocatoria.
2	Eric Knight Sotirios Paroutis	Becoming salient the TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions	Desde un caso de estudio, presenta la importancia para el líder de reconocer oportuna y eficazmente las tensiones paradójicas para mejorar el rendimiento de la organización.
3	Joshua Keller Jeffrey Loewenstein Jin Yan	Culture, conditions and paradoxical frames	Expone los factores externos que potencian el pensamiento paradójico en las personas.
4	Suresh Cuganesan	Identity paradoxes: How senior managers and employees negotiate similarity and distinctiveness tensions over time	A partir de un caso de estudio se aplica un enfoque paradójico para analizar las tensiones que surgen por los conflictos de identidad en los empleados.
5	Timothy J. Hargrave Andrew H. Van de Ven	Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations	Se enfoca en cómo gestionar las contradicciones identificando las similitudes, diferencias y complementariedades de los opuestos integrando la dialéctica y la paradoja.
6	Mathew L. Sheep Gail T. Fairhurst Shalini Khazanchi	Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off	Expone cómo el discurso puede aumentar o disminuir las tensiones organizacionales en los procesos de cambio.
7	Garima Sharma Pratima Bansal	Partners for good: How business and NGO's engage the commercial-social paradox	Presenta el estudio de cinco casos de ONG sobre el manejo de las tensiones presentadas entre los aspectos social y comercial, bajo una perspectiva paradójica, que resultaron en casos de éxito.
8	Jo-Louise Huq Trish Reay Samia Chreim	Protecting the paradox of interprofessional collaboration	Presenta un caso de estudio sobre cómo se mejoró el relacionamiento entre los grupos de trabajo abordando la paradoja.
9	Giulia Calabretta Gerda Gemser Nachoem M. Wijnberg	The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective	A partir de la información recopilada en casos de estudio, propone un proceso para abordar la paradoja intuición-racionalidad.

	Autor	Título	Enfoque
10	Paula A. Jarzabkowski Jane K. Lê	We have to do this and that? You must be joking: constructing and responding to paradox through humor	Muestra cómo involucrando el humor en la dinámica de interacción de los actores durante el proceso de construcción social de la paradoja se facilita la formulación y legitima la respuesta de estos ante la situación.
11	Miriam Erez Sirikka Jarvenpaa Marianne W. Lewis Wendy K. Smith Paul Tracey	Call for papers: Special issue on paradox, tensions and dualities of innovation and change	Documento en el que se invita a participar en la convocatoria de <i>Organization Studies</i> sobre paradojas, tensiones y dualidades de innovación y cambio.

Fuente: elaboración del autor.

Para el análisis de la información se creó una base de datos con todos los documentos estudiados a partir de las siguientes categorías: autor, título del artículo, año de publicación, nombre de la publicación (revista), volumen y número de la publicación; afiliaciones y país de los autores; *abstract*, palabras claves, objetivo del artículo, definiciones encontradas, dualidad y teoría identificada; y hallazgos y observaciones.

#### 4. Resultados de la revisión de literatura

Como se había previsto desde el inicio de este trabajo, el tema de las dualidades estratégicas manejadas desde una perspectiva paradójica en el campo de la organización y la gerencia ha sido escasamente tratado por los investigadores y los practicantes de la gerencia en Colombia. Todos los artículos estudiados fueron publicados en inglés, y las revistas con publicaciones más representativas son *Academy of Management Review* y *Academy of Management Annals*.

La gran mayoría de los artículos revisados reconocen a los académicos Marshall S. Poole, Andrew Van de Ven, Kim Cameron y Robert Quinn como los pioneros en las investigaciones y discusiones sobre el tema del manejo de las tensiones como paradojas, y no están incluidos en este trabajo por el período escogido para la selección de artículos.

En el Reino Unido, Estados Unidos y otros países anglosajones se destacan autores como Marianne W. Lewis y Wendy K. Smith, que lideran las investigaciones sobre el manejo de las tensiones organizacionales a través de una perspectiva paradójica. Los autores con mayor número de publicaciones se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Autores más representativos

Autor	Afiliación
Marianne W. Lewis	Cass Business School, City University London, University of Cincinnati
Wendy K. Smith	Alfred Lerner College of Business, University of Delaware
Constantine Andriopoulos	Brunel University, Reino Unido
Michael L. Tushman	Harvard Business School, Harvard University
Sebastian Raisch	Geneva School of Economics and Management, University of Geneva
Amy E Ingram	University of Cincinnati
Jonathan Schad	Geneva School of Economics and Management, University of Geneva

Fuente: elaboración del autor.

En relación con el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos, en la Tabla 9 se identifican las palabras claves más usadas en los artículos revisados, los autores más citados en las publicaciones estudiadas y las revistas en las que se publican más artículos sobre dualidades y paradojas, perspectivas, metodologías de análisis y clasificaciones de las dualidades, según la información recopilada.

Tabla 9. Validación del cumplimiento de los objetivos

Objetivo	Resultados
Palabras claves	Paradox, tensions, ambidexterity; dialectics, dualities, innovation, exploration and exploitation; strategic management.

Objetivo	Resultados
Autores y artículos más citados	<p>Cameron y Quinn, <i>Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management</i> (1988).</p> <p>Poole y Van de Ven, “Using paradox to build management and organization theories” (1989).</p> <p>Lewis, “Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide” (2000).</p> <p>Andriopoulos y Lewis, “Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation” (2009).</p> <p>Smith y Lewis, “Toward a theory or paradox: A dynamic equilibrium model of organizing” (2011).</p> <p>Putnam, Fairhurst y Banghart, “Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach” (2016).</p> <p>Schad, Lewis, Raisch y Smith, “Paradox research in management science: Looking back to move forward” (2016).</p>
Revistas con mayor número de publicaciones	<p>The Academy of Management Review</p> <p>The Academy of Management Annals</p> <p>Harvard Business Review</p> <p>Human Relations</p>
Perspectivas y metodologías de análisis de las dualidades	<p>Como dilemas (<i>either/or</i>): escogencia de uno de los dos opuestos, el que más beneficios presente para la organización en el momento (Smith y Lewis, 2011).</p> <p>De contingencia (<i>if/then</i>): perspectiva racional que busca identificar cuándo y dónde aplicar cada opuesto (Lewis y Smith, 2014)</p> <p>Dialéctica: transforma los opuestos en un nuevo escenario incluyente (Smith y Lewis, 2011)</p> <p>Paradoja (<i>both/and</i>): ambos opuestos son importantes y hay que atenderlos; no busca solucionar la tensión, sino convivir con ella y aprender de ella (Smith y Lewis, 2011).</p>
Clasificaciones de las dualidades	<p>Según el enfoque de Lewis (2000), estas surgen de arriba abajo en la organización (diseño organizacional, estrategias): de aprendizaje, de pertenencia, de la organización, de desempeño.</p> <p>Según el enfoque de Putnam, Fairhurst y Banghart (2016), estas surgen de las acciones e interacciones en, o por ellas, el discurso, las acciones de desarrollo, las condiciones socio-históricas, la presencia de múltiples y la práctica.</p>

Fuente: elaboración del autor.

#### 4.1 Categorización de los artículos

El análisis de los artículos permitió reconocer cinco categorías teóricas o temáticas: i) dualidades y paradojas; ii) gestión de paradojas; iii) tipos de paradojas; iv) ambidestreza organizacional; y v) paradoja y dialéctica. A continuación se presentan los planteamientos centrales de estas categorías, así como los artículos y autores más representativos de cada una de ellas.

#### 4.1.1 Teoría sobre dualidades y paradojas

En esta categoría se incluyen los documentos en los que se plantean los conceptos de tensiones, dualidades y paradojas, entre los que se destaca el artículo de Poole y Van de Ven (1989) –que aunque está por fuera del período seleccionado para la búsqueda de información, es referente en la gran mayoría de documentos– y el de Cameron y Quinn (1988). También se incluye la revisión de literatura entre el período 1990-2014, elaborada por Schad, Lewis, Raisch y Smith (2016) y la compilación de Smith, Erez, Jarvenpaa, Lewis y Tracey (2017) de los trabajos presentados para la convocatoria de *Organization Studies*.

Los artículos teóricos que amplían la línea investigativa inaugurada por Poole y Van de Ven (1989) y Cameron y Quinn (1988) exploran diversos aspectos tales como la pedagogía de la paradoja y de la complejidad en el ámbito gerencial y formativo (Lewis y Dehler, 2000); la epistemología de las tensiones y la paradoja (Lewis, 2000; Smith y Lewis, 2011); la metateoría, entendida como el manejo de los opuestos a partir de la alternancia entre focalización y ampliación (Lewis y Smith, 2014); los pares dialógicos –el único documento escrito en español encontrado en la revisión bibliográfica– (Rivas, 2013); y la cultura, el entorno, condiciones sociales y marcos paradójicos (Keller, Loewenstein y Yan, 2017).

#### 4.1.2 Teoría sobre gestión de paradojas

En este grupo se encuentran los documentos que incluyen un marco teórico sobre las tensiones, dualidades y/o paradojas, y que también presentan un caso de estudio sobre una o más compañías, para revisar los métodos con los cuales la alta gerencia de algunas corporaciones ha manejado las dualidades. Cabe mencionar que no se limitan a exponer el manejo de una sola dualidad como tal, sino que plantean un marco para el actuar ante situaciones contradictorias.

En estos trabajos se describe el manejo de la paradoja de globalización/mercado local, con información sobre la gestión de las dualidades (Birkinshaw, Bouquet y Lee (2016); la paradoja como un modo de acción en situaciones de cambio que implican conflictos (Beech, Burns, de Caestecker y MacIntosh, 2004); los modelos de manejo de corrientes de innovación como gestión de contradicciones estratégicas (Smith y Tushman, 2005); el manejo simultáneo de las paradojas a través de la integración entre la visión global y los objetivos específicos (Smith, Binns y Tushman, 2010); la gestión de las dualidades como catalizador de la eficiencia y eficacia organizacional (Biloslavo y Bagnoli, 2012); el rol del líder en el manejo de las tensiones salientes (Knight y Paroutis, 2017); el manejo de las paradojas por medio del humor (Jarzabkowski y Lê, 2017); la utilización del pensamiento paradójico en las empresas familiares (Ingram, Lewis, Barton y Gartner, 2016); el liderazgo desde una perspectiva paradójica (Smith, Lewis y Tushman, 2016); la gestión de las contradicciones

que se presentan en el discurso de la innovación (Sheep, Fairhurst, y Khazanchi, 2017); y el rol de la paradoja en la colaboración entre profesionales (Huq, Reay y Chreim, 2017).

#### 4.1.3 Tipos de paradojas

Dentro de los tipos de paradojas analizados en la literatura se encuentra la gestión del cambio en la organización como condición necesaria para el mejoramiento de la competitividad y el aseguramiento de la supervivencia. Los procesos de cambio generan diferentes tensiones entre opuestos, tales como el empoderamiento y el control, la flexibilidad y la eficiencia, y la estructura plana y jerarquizada, que requieren ser atendidas desde una perspectiva paradójica, pues el tomar partido por uno de los dos polos conlleva una pérdida de competitividad a largo plazo (Graetz y Smith, 2006; Luscher y Lewis, 2008).

Otro tipo de paradoja comprende la gestión de proyectos/gestión del cambio, en la cual la gestión del cambio, como un proyecto, presenta una dualidad intrínseca, ya que mientras la gestión de proyectos se maneja de una forma estructurada y sistemática, un proceso de gestión del cambio presenta muchas complejidades e incertidumbres (Shaw, 2015). La agilidad estratégica por su parte, se tipifica como una dualidad, debido a que el ser estratégico requiere una planificación formal y un compromiso con la visión a largo plazo; mientras que para ser ágiles se debe ser flexible y adaptable al cambio para la toma de decisiones rápidas (Lewis, Andriopoulos y Smith, 2014).

La intuición/racionalidad se presenta como otro tipo de paradoja, ya que si bien la toma de decisiones es considerada como un proceso racional, en muchos casos es necesario incluir la intuición del líder para agilizarla (Calabretta, Gemser y Wijnberg, 2017). La similitud/distinción, o paradoja de identidad, se presenta en la interacción de los equipos de trabajo en los que los empleados buscan la similitud con los colaboradores y la distinción entre ellos (Cuganesan, 2017).

La dualidad financiero/social –en las ONG– plantea la tensión a la que se ve enfrentada una ONG cuando, pese a que su objeto social es buscar el beneficio de la comunidad, requiere una financiación para su subsistencia. Esto también se puede extrapolar a todas las organizaciones que están dentro del marco de la responsabilidad social empresarial (Sharma y Bansal, 2017). A su vez, en el sector de la economía naranja –empresas creativas– se presenta la tensión arte/mercado, en la cual el diseño de un nuevo producto que satisfaga las exigencias de los potenciales clientes se ve enfrentado a los costos y tiempos de diseño y producción (Gotsi, Andriopoulos, Lewis y Ingram, 2010).

Por último, la tensión denominada *zoom in/zoom out* hace referencia al hecho de que los líderes necesitan múltiples perspectivas para adquirir un conocimiento amplio de la organización que lideran, por lo cual se hace necesario estar al tanto de los detalles, las personas y el corto plazo, así como del entorno, la organización y el largo plazo (Kanter, 2011).

#### 4.1.4 Ambidestreza organizacional

Según Andriopoulos y Lewis (2009, 2010), una empresa ambidiestra es capaz de gestionar las tensiones a través de procesos simultáneos y contradictorios para crear oportunidades, mejorar las habilidades actuales y satisfacer las demandas del mercado. Así, la ambidestreza organizacional está ligada al manejo de un pensamiento paradójico en la atención a las dualidades que se presentan en una organización (Smith, 2008; Zimmermann, Raisch y Cardinal, 2017).

#### 4.1.5 Paradoja y dialéctica

Se considera importante crear esta categoría ya que, según lo analizado en la revisión bibliográfica, y teniendo en cuenta lo propuesto por Fairhurst *et al.* (2016), el futuro de la investigación sobre el tema de manejo de tensiones y dualidades estratégicas debe estar dirigido hacia la formulación de una perspectiva metateórica que fusione los conceptos de las perspectivas paradójicas y dialécticas, cuyo punto de partida es el trabajo de Putnam, Fairhurst y Banghart (2016) y el de Hargrave y Van de Ven (2017).

## 5. Conclusiones

Teniendo presente que por la globalización, la competitividad y la búsqueda de menores costos de producción, entre otros, cada vez el entorno empresarial va a ser más agresivo, y que todas estas situaciones generarán innegablemente tensiones en las organizaciones, comprender y aceptar la convivencia con las dualidades estratégicas se vuelve de vital importancia para los líderes. El no desarrollo de la mejor estrategia para el manejo de los opuestos puede llevar al fracaso o la desaparición de la compañía. Es aquí donde la atención a estas tensiones a través de una perspectiva paradójica toma relevancia, pues se vuelve el combustible para desarrollar nuevas habilidades y mejorar el rendimiento de la organización.

Teniendo en cuenta que los procesos de transformación y los cambios organizacionales son necesarios, es en el manejo del lenguaje, las interacciones sociales y en el actuar en donde se debe poner el foco de atención para atender las dualidades que se presentan por la implementación de las políticas y los cambios en las empresas. Allí se deben fortalecer las competencias blandas de los líderes, que les permitan potenciar las destrezas y capacidades de sus colaboradores, para que, desde una reflexividad crítica y una conciencia colectiva, se entienda la dualidad y pueda así construirse colectivamente la mejor estrategia para su manejo, dejando a un lado las luchas de poderes que pueden surgir a raíz de estas tensiones entre los actores, las áreas y los equipos de trabajo.

Debido a la falta de estudios sobre la materia en Colombia, las universidades, en sus áreas de administración y estrategia, deben liderar estrategias para fomentar el conocimiento teórico sobre las dualidades estratégicas y motivar las investigaciones sobre las dualidades que más se presentan en el medio y cómo pueden ser enfocadas y manejadas por los líderes. Así, adicionalmente al manejo teórico del tema, se recomienda adoptar técnicas para el seguimiento del desarrollo de las tensiones y contradicciones y las respuestas a ellas a través del tiempo, e igualmente entender y describir las condiciones socio-históricas de la organización y de la dualidad.

El manejo de las tensiones organizacionales a través del pensamiento paradójico requiere de mucha creatividad por parte de los líderes. Un balance adecuado entre el conocimiento (la racionalidad) a través del análisis de información, la cultura organizacional, los valores, la estrategia definida y la experiencia (la intuición) basada en las lecciones aprendidas, es clave en el manejo de las dualidades estratégicas que se presentan en una empresa.

La academia se ha encargado de fortalecer el campo de la racionalidad en los gerentes, y ahora deberá incluir dentro de sus áreas de estudio el tema de la creatividad y la intuición, con el objeto de educar gerentes menos rígidos y de mente más abierta para entender que el mundo actual es cambiante y lo que hoy es y funciona, mañana lo más seguro es que no.

Para futuras investigaciones se recomienda la lectura de documentos que tratan la parte teórica sobre las dualidades, las contradicciones y las paradojas: Poole y Van de Ven, (1989), Lewis (2000) y Smith y Lewis, (2011), para luego continuar con la revisión documental sobre la perspectiva paradójica elaborada por Schad, Lewis, Raisch y Smith, (2016) y el artículo de Putnam, Fairhurst y Banghar, (2016), en el que se presenta información relevante sobre las paradojas y la dialéctica. Con estas lecturas se busca que los futuros investigadores entiendan y diferencien los conceptos que se manejan, e identifiquen los focos donde se desarrollan las tensiones.

A partir de este punto, con unos fundamentos teóricos básicos, se sugieren dos caminos por seguir: elaborar un documento sencillo y práctico que incluya los conceptos de tensiones, dualidades y contradicciones, los focos donde se desarrollan y su categorización, las perspectivas y enfoques para su manejo, y las formas de enfrentarlas, buscando el crecimiento organizacional. Y enfocarse en casos de estudio de organizaciones locales a través de dos estrategias: documentar cómo se han manejado, exitosamente o no, las dualidades o tensiones contradictorias en ellas; e identificar las dualidades o contradicciones que no ha sido observadas o enfrentadas por los líderes, definiendo la tensión existente y dando pautas para su manejo.

## Referencias

- Andriopoulos, C. y Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104-122, febrero.
- Andriopoulos, C. y Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717, agosto.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L. y MacIntosh, R. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332, octubre.
- Biloslavo, R. y Bagnoli, C. (2012). Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423-442.
- Birkinshaw, J. C., Crilly, D., Bouquet, C. y Lee, S. (2016). How do firms manage strategic dualities? A process perspective. *Academy of Management Discoveries*, 2(1), 51-78, marzo.
- Calabretta, G., Gemser, G. y Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401, julio.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing. Co.
- Chatain, O. y Meyer-Doyle, P. (2017). Alleviating managerial dilemmas in human-capital-intensive firms through incentives: Evidence from M&A legal advisors. *Strategic Management Journal*, 38(2), 232-254, febrero.
- Cuganesan, S. (2017). Identity paradoxes: How senior managers and employees negotiate similarity and distinctiveness tensions over time. *Organization Studies*, 38(3-4), 489-511.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121, noviembre.
- Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M., Smith, W. y Tracey, P., eds. (2013). Call for papers. Special issue on paradox, tensions and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 34(9), s. p., septiembre.
- Fairhurst, G. T., Smith, W. K., Banghart, S. G., Lewis, M. W., Putnam, L. L., Raisch, S. y Schad, J. (2016). Diverging and converging: Integrative insights on a paradox meta-perspective. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 173-182, enero.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W. e Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805, febrero.
- Graetz, F. y Smith, A. (2006). *Balancing continuity and change through forms of organising* (2006). Proceedings of the 20<sup>th</sup> ANZAM Conference, Queensland.

- Hargrave, T. J. y Van de Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319-339, mayo.
- Huq, J.-L., Reay, T. y Chreim, S. (2017). Protecting the paradox of interprofessional collaboration. *Organization Studies*, 38(3-4), 513-538, mayo.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Barton, S. y Gartner, W. B. (2016). Paradoxes and innovation in family firms: The role of paradoxical thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 161-176, enero.
- Jarzabkowski, P. A. y Lê, J. K. (2017). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies*, 38(3-4), 433-462.
- Kanter, R. M. (2011). Zoom in, Zoom out. *Harvard Business Review*, 89(3), 112-116, marzo.
- Keller, J., Loewenstein, J. y Yan, J. (2017). Culture, conditions and paradoxical frames. *Organization Studies*, 38(3-4), 539-560, enero.
- Knight, E. y Paroutis, S. (2017). Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. *Organization Studies*, 38(3-4), 403-432, enero.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776, octubre.
- Lewis, M. W. y Dehler, G. E. (2000). Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education*, 24(6), 708-725, diciembre.
- Lewis, M. W. y Kelemen, M. L. (2002). Multiparadigm inquiry: Exploring organizational pluralism and paradox. *Human Relations*, 55(2), 251-275, febrero.
- Lewis, M. W. y Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149, marzo.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. y Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77.
- Luscher, L. S. y Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240, abril.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá: Norma.
- Poole, M. S. y Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578, octubre.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. y Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171, abril.
- Rivas Montoya, L. M. (2013). Pares dialógicos, en *Decisiones corporativas: ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. y Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64, abril.
- Sharma, G. y Bansal, P. (2017). Partners for good: How business and NGOs engage the commercial–social paradox. *Organization Studies*, 38(3-4), 341-364, febrero.
- Shaw, D. (2015). Managing dualities in organisational change projects. *Journal of Change Management*, 16(3), 201-22, diciembre.
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T. y Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4), 463-488, mayo.
- Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory or paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403, abril.
- Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536, octubre.
- Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2010). Managing strategic ambidexterity: A top management teams and cognitive processes to explore and exploit simultaneously. Capítulo 6 en F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon y J. L. Scaringella (eds.) *Handbook of top management teams*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Smith, W. K., Binns, A. y Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461, abril-junio.
- Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W. y Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317, abril.
- Smith, W. K., Lewis, M. W. y Tushman, M. L. (2016). “Both/And” leadership. *Harvard Business Review*, 11(5), 62-70, mayo.
- Zimmermann, A., Raisch, S. y Cardinal, L. B. (2017). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*. Doi 10.1111/joms.12311