

Liderazgo ambidiestro y colaboración en red: estudio de caso de construcción de futuros organizacionales en el sector público uruguayo

*Ambidextrous leadership and network collaboration: a case
study of building organizational futures in the Uruguayan
public sector*

Verónica Azevedo Lavecchia
DEXTRA. Ingeniería para la Innovación Organizacional
vazevedo@dextra.com.uy
<https://orcid.org/0009-0009-9822-4697>

Julián Eduardo Malcón González
DEXTRA. Ingeniería para la Innovación Organizacional
jmalcon@dextra.com.uy
<https://orcid.org/0000-0002-7424-4732>

Fecha de recepción: 4 de diciembre de 2024

Fecha de aprobación: 8 de febrero de 2025

Fecha de publicación: 17 de marzo de 2025

Se analiza un caso de construcción social del futuro en una organización del sector público uruguayo.

La problemática de origen fue la necesidad de inversiones para expansión de la infraestructura energética, con impacto en la satisfacción de la demanda para fines sociales e industriales a nivel nacional.

Para establecer la línea de base y medir el progreso, se utilizó un modelo de ambidestreza organizacional.

Se aplicaron metodologías prospectivas para formular el escenario deseado y se propusieron dos hipótesis para su construcción: 1) se requiere de un liderazgo particular, 2) se necesitan herramientas específicas para articular la colaboración entre actores.

Se desarrollaron y validaron modelos de liderazgo ambidiestro y de colaboración en red que permitieron mejorar las dimensiones claves.

El trabajo contribuyó a entender cómo la prospectiva puede ser utilizada en una empresa para mejorar de manera sostenible sus resultados y el rol del liderazgo en la construcción del escenario deseado.

Palabras clave: ambidestreza, prospectiva, futuro, liderazgo, colaboración

A case of social construction of the future in a Uruguayan public sector organization is analyzed.

The original problem was the need for investments to expand energy infrastructure, with an impact on the satisfaction of demand for social and industrial purposes at a national level.

To establish the baseline and measure progress, an organizational ambidexterity model was used.

Prospective methodologies were applied to formulate the desired scenario and two hypotheses were proposed for its construction: 1) a particular leadership is required, 2) specific tools are needed to articulate collaboration between actors.

Ambidextrous leadership and network collaboration models were developed and validated, which allowed for the improvement of key dimensions.

The work contributed to understanding how foresight can be used in a company to sustainably improve its results and the role of leadership in the construction of the desired scenario.

Keywords: ambidexterity, foresight, future, leadership, collaboration

1. Introducción

1.1. Problemática

La organización ABC del sector público uruguayo, dedicada a la realización de proyectos y obras de infraestructura energética a nivel país, se enfrentaba a la presión del sector por no poder transmitir toda la energía que se generaba, como consecuencia de más de una década de atrasos sistemáticos en la ejecución del plan de inversiones.

Se trata de una organización de aproximadamente 180 personas ubicada dentro de una empresa pública de más de 6000 trabajadores. La misión de la empresa está establecida por ley, mientras que la visión, principios y valores están definidos por el directorio. Además, existe una planificación estratégica (mapa estratégico y cuadro de mando) desarrollada y aprobada centralizadamente y común a todas las unidades de la empresa, con una estructura jerárquica para el seguimiento y control. Por otro lado, existen escasas libertades para la definición del presupuesto, el cual debe ser aprobado por ley. Los procesos de inversión se desarrollan en un marco legal y reglamentario muy estricto, en el que no es posible pasar la ejecución de gastos e inversiones de un periodo anual para el siguiente.

Para corregir esto, para el periodo 2022-2026, la alta dirección proponía implementar estrictas acciones de seguimiento y control de plazos, las cuales se transformaban en una carga adicional y tensaban las relaciones internas, dado que ese mecanismo no resolvía las causas raíz de lentitud de la respuesta organizacional.

Como alternativa, se decidió usar metodología de prospectiva estratégica, para lo cual se requiere encontrar una forma de aplicación simplificada y adaptada capaz de lograr un cambio a tiempo para poder cumplir con los requerimientos internos y externos a la organización.

El alcance de la intervención incluyó el acompañamiento en la construcción del escenario meta durante el primer año de gestión. El análisis estratégico de la organización en su contexto condujo a realizar un trabajo con los actores para forjar conciencia y perspectiva global de la situación, con el fin de motivarlos para el logro de resultados e identificar la necesidad de desarrollar capacidades de liderazgo y de colaboración.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Analizar una experiencia exitosa de formulación y construcción de un escenario futuro a través de metodología de prospectiva estratégica en la organización ABC del sector público uruguayo. Se propone articular el ejercicio prospectivo con el desarrollo de modelos de liderazgo y de colaboración entre actores que propicien la sostenibilidad de la capacidad de la organización para alcanzar los resultados con la calidad, el costo y los plazos esperados.

1.2.2. Objetivos específicos

Identificar un modelo de liderazgo adecuado a los desafíos estratégicos que enfrenta la organización ABC, y sus características. Validar su desempeño.

Identificar un modelo de colaboración entre actores adecuado a los desafíos estratégicos que enfrenta la organización ABC, y sus características. Validar su desempeño.

Esto, en un marco en el que se intenta que la organización alcance los objetivos del primer año de la agenda estratégica para generar el apoyo de la empresa y del equipo humano, para proseguir con la construcción del escenario meta.

1.3. Hipótesis

Se propusieron dos hipótesis para la construcción del escenario meta:

1) Para conseguir las transformaciones se requiere de un liderazgo particular.

2) Para esta construcción se requieren herramientas específicas de colaboración entre actores.

1.4. Marco de referencia

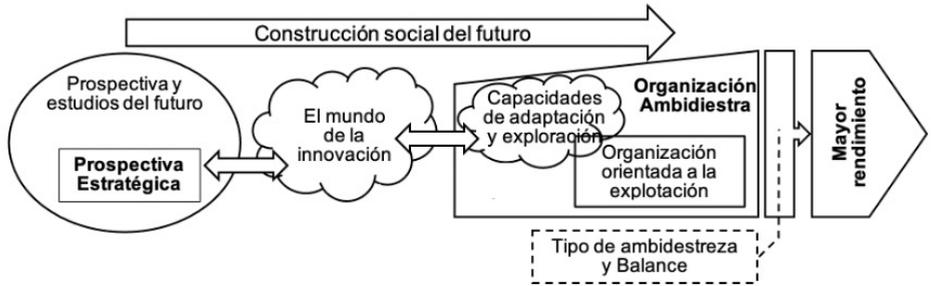
Se utiliza como marco teórico de partida los principios de previsión humana y social incluidos en Medina, Becerra y Castaño (2014, p. 155), cuando caracterizan las funciones/objetivos de la prospectiva en la gestión pública:

- Cognitiva: monitorear y comprender las dinámicas de cambio tecnológico global.
- Decisoria: proveer insumos significativos para la adopción de decisiones.
- Proyectiva: estimular la imaginación para ampliar la gama de alternativas a construir por la sociedad.
- Educativa: forjar conciencia y perspectiva global entre una nueva generación de ciudadanos, líderes y planificadores.
- Organizativa: promover la sinergia y la cooperación entre los actores y las redes sociales.
- Democratizadora: promover la participación social y ampliar el debate público a nuevas voces y perspectivas ciudadanas.

Se toma como antecedente la investigación recogida en *Prospectiva y ambidestreza: capacidades para construir el futuro del sector energético en Uruguay* (Malcón, 2021).

En particular, se apoya en aquellas evidencias que permiten vincular la prospectiva estratégica con la innovación, y a esta con la ambidestreza organizacional, como capacidad distintiva de la organización. Esto se puede visualizar esquemáticamente en la Figura 1.

Figura 1. Prospectiva y ambidestreza



Fuente: Elaborado sobre la base de *Prospectiva y ambidestreza: capacidades para construir el futuro del sector energético en Uruguay* (p. 199), por J. Malcón, 2021, Universidad Nacional de Cuyo..

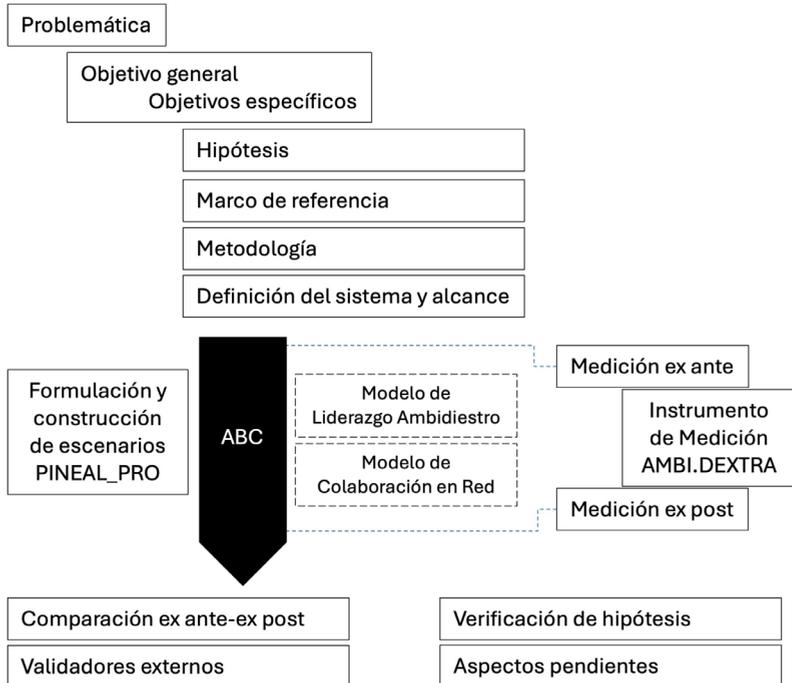
En cuanto a la ambidestreza organizacional en sus diferentes formas posibles, se utiliza como referencia una síntesis que fuera publicada posteriormente en *Ambidestreza organizacional contextual: piedra angular de la sostenibilidad del negocio* (Malcón, 2023).

Para una lectura más fluida del documento, los marcos teóricos específicos para los modelos de colaboración en red y de liderazgo ambidiestro se incluyen en esos capítulos.

2. Materiales y métodos

2.1. Metodología de investigación

Figura 2. Etapas de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2, se representan esquemáticamente las etapas seguidas en la elaboración de este trabajo. Se observa, en particular, la interacción entre los diferentes modelos usados:

PINEAL_EFE©¹ (Malcón y Azevedo, 2021), para estudio de futuros y definición de estrategia en organizaciones.

AMBI.DEXTRA© (Malcón y Azevedo, 2023), para evaluación de la ambidestreza organizacional, usada en este trabajo como instrumento de medición.

Los modelos de colaboración en red y de liderazgo ambidiestro se desarrollan y experimentan en el marco del proceso de transformación de la organización ABC.

2.2. Estrategia de abordaje de la transformación organizacional

Con el objetivo de encontrar mecanismos para satisfacer las condiciones de borde y, a la vez, gestar un progreso sostenible más allá del periodo de planificación (que, por lo general, en el sector público de Uruguay es de cinco años), se recurrió a la metodología de estudio de futuros y definición de estrategia en organizaciones PINEAL_EFE©.

Para el análisis de escenarios futuros, se consideró ese horizonte temporal de planificación a cinco años, pero se tomaron en cuenta señales tempranas de procesos que, por la naturaleza del negocio, aunque tengan periodos más largos de desarrollo, podían generar impactos irreversibles fuera del periodo habitual de planificación. El escenario meta se formuló subdividiendo el periodo en objetivos anuales.

2.3. Descripción resumida de PINEAL_EFE©

Se trata de un método abreviado que combina técnicas cuantitativas con herramientas cualitativas y dinámicas humanas que fomentan la movilización de los actores.

El método se inscribe en una cuarta generación de prospectiva (Medina, 2018, p. 4), considerando la exploración de futuros como herramienta para enfocarse en la innovación y generación de respuestas ágiles en un mundo de cambios acelerados.

Las seis premisas del modelo son:

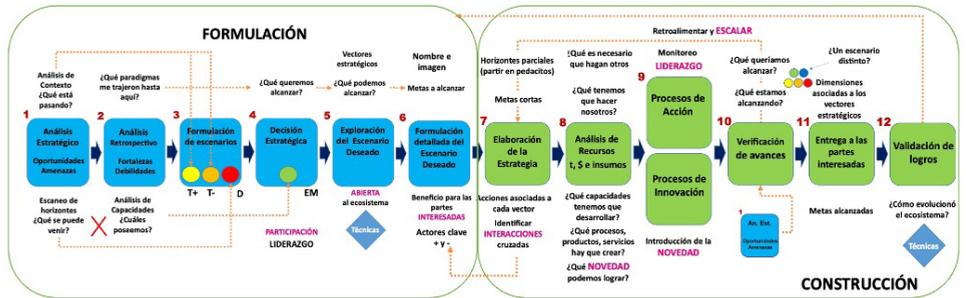
- **P**articipación de los actores
- **I**nterdependencia en la construcción de resultados
- **N**ovedad en la forma de hacer las cosas
- **E**scalamiento de prácticas exitosas
- **A**pertura al ecosistema
- **L**iderazgo ambidiestro

Posee dos grandes bloques para formulación y construcción, cada uno de ellos conformado por seis etapas: 1) análisis estratégico, 2) análisis retrospectivo, 3) formulación de escenarios, 4) decisión estratégica, 5) exploración del escenario deseado, 6) formulación detallada del escenario deseado, 7) elaboración de la estrategia, 8) análisis de recursos,

¹ A continuación, se indican algunos medios y eventos en los que la metodología PINEAL_EFE fue referenciada: Azevedo, V. (23 de octubre de 2023). Mi aproximación a los estudios del futuro. *Dextra*. <https://www.dextra.com.uy/post/mi-aproximacion-a-los-estudios-del-futuro>; Malcón, J. y Azevedo, V. (2024). *Prospectiva y electricidad en el Uruguay: 2005 - 2024 - 2050*. I Simposio Cono Sur 2024 sobre Innovación, Prospectiva y Estudios de Futuros. CEPE, Paraguay; Azevedo, V. y Malcón, J. (2024). *Liderazgo Ambidiestro y Colaboración en Red: Estudio de caso de construcción social del futuro*. XVIII Congreso Dirección de Proyectos. PMI, Montevideo, Uruguay.

9) procesos de acción/innovación, 10) verificación de avances, 11) entrega a las partes interesadas, y 12) validación de logros (ver Figura 3).

Figura 3. Diagrama de bloques de PINEAL_EFE©



Fuente: Elaboración propia.

2.4. Definición del sistema y alcance

El sistema por estudiar está compuesto por la organización ABC y la alta dirección, la cual está ubicada en la empresa por encima de la organización ABC

El ecosistema del que es parte está integrado por el resto de la empresa, el sector público a nivel nacional y territorial, el medioambiente, los clientes y proveedores directos, y la sociedad a través de la demanda energética.

El alcance se define en términos temporales (abarca el periodo 2022-2026), en términos materiales (se considera el conjunto de inversiones que tienen inicio y/o ejecución en el periodo por un monto aproximado de USD 800 millones), y en términos de proceso (involucra estudios, planificación y el diseño y construcción de obras civiles, eléctricas y mecánicas para el sistema energético).

2.5. Medición *ex ante*: línea de base

A fin de diagnosticar la situación de origen, se analizó información estadística y se midió la situación, a diciembre de 2021, utilizando como instrumento el modelo de evaluación organizacional AMBI.DEXTRA© (Malcón y Azevedo, 2023)². Dicho modelo fue desarrollado y validado mediante casos de estudio y aplicación a organizaciones de distintos segmentos de actividad y tamaño, en forma previa a esta investigación.

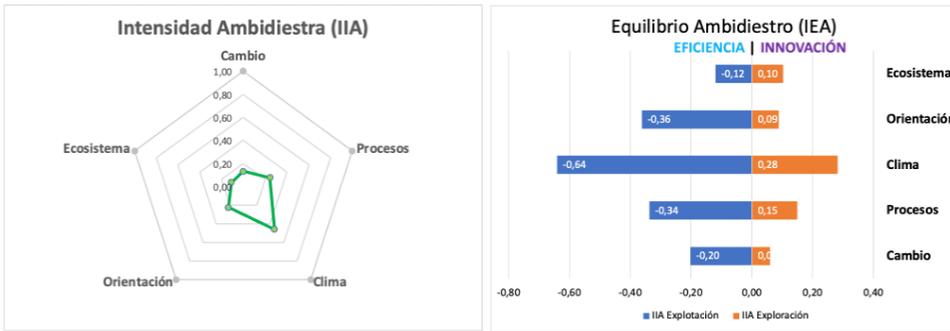
El mismo define cinco dimensiones de abordaje: ecosistema, orientación estratégica, clima interno, procesos para la rutina, y sistemáticas para el cambio, lo cual permite identificar y valorar las prácticas que la organización tiene implementadas con su respectivo grado de desarrollo.

El levantamiento de información permitió construir indicadores por dimensión y globales, tanto de la intensidad de ambidestreza organizacional, así como del equilibrio ambidiestro.

² Se hace especial énfasis en que, en el caso estudiado, el modelo de evaluación AMBI.DEXTRA© solo fue utilizado como instrumento para medir y no como marco de orientación para incorporar prácticas inexistentes o escasamente desarrolladas. Esto va en línea con la búsqueda de triangulación de métodos para preservar la consistencia lógica interna en el contexto de una investigación científica.

Se obtuvieron los siguientes resultados correspondientes a diciembre de 2021.

Figura 4. Intensidad ambidiestra y equilibrio ambidiestro de ABC a diciembre de 2021



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de la izquierda de la Figura 4, la poligonal de la intensidad ambidiestra (verde) muestra que la organización no dispone de prácticas que superen el 50 % del máximo de la escala. La menos desarrollada es la de interacción con su ecosistema, y le sigue muy de cerca la ausencia de prácticas para generar cambios. Las señales desde la dimensión de la orientación estratégica son débiles, así como es bastante frágil la dimensión de los procesos. La mejor valorada es la de clima.

El indicador de intensidad ambidiestra complejo de las cinco dimensiones resulta ser: $IIA=0,23$.

En tanto, en el gráfico de la derecha, las barras azules (intensidad de prácticas de explotación) son bastante mayores que las naranjas (intensidad de prácticas de exploración), lo que muestra que se trata de una organización que está mejor predispuesta para dedicarse a resolver la problemática por los mecanismos habituales, buscando eficiencia, que para generar novedad a través del desarrollo sistemático de la innovación.

El indicador de equilibrio ambidiestro complejo de las cinco dimensiones resulta ser: $IEA=0,20$.

Debe observarse que, además de que la organización posee un valor de intensidad ambidiestra extremadamente bajo (0,23), el indicador de desequilibrio entre las prácticas de exploración y explotación (0,20) es de un valor similar al de la intensidad de prácticas, lo que muestra una escasísima capacidad de adaptación e innovación.

Este diagnóstico parecería corresponderse con la problemática identificada por observación directa y mediante entrevistas a referentes calificados, al comenzar la investigación. En particular, la mayor demanda del contexto era que la organización no escuchaba los reclamos y tampoco brindaba información, lo que corresponde a la dimensión de menor puntaje.

2.6. Formulación de escenarios

2.6.1. Condiciones especiales

La formulación de escenarios se realizó entre setiembre de 2021 y marzo de 2022, periodo en el que regían limitaciones de movilidad y reunión debido a la pandemia por el SARS-CoV2. Con la finalidad de construir una imagen de cada escenario, se asignó el nombre de una película, serie o videoclip conocidos ampliamente y que transmitieran las principales características que motorizan cada futuro. Se usaron elementos gráficos y tipografía específicos para reforzar esa imagen y se agregaron relatos descriptivos del futuro al que conducen, considerando en particular algunas de las variables de mayor interés para la organización³.

2.6.2. Identificación de escenarios

A partir de un enfoque abreviado, primero se identificaron los escenarios tendenciales que podían llegar a darse de continuar operando las mismas fuerzas de búsqueda de velocidad. Se identificó el más favorable (*Black Mirror*, dado que triunfa la visión de que el único camino para asegurar el logro de los objetivos es la implementación de un sistema de control basado en información y reuniones de seguimiento) y el más desfavorable (*Fast and Furious*, puesto que triunfa la visión de que el trofeo es para el más veloz y no para el mejor, mientras que quedan fuera del juego quienes quieren trabajar en base a un estándar de alta calidad en modo lento). En esta zona del cono de futuros, se ubican los escenarios organizacionales más probables sin hacer nada para cambiar sus motores de evolución natural.

La información para su descripción se recabó mediante observación directa y entrevistas a referentes del ámbito a) interno (director de la organización, gerentes de la organización y representantes del personal), y b) externo (alta dirección ubicada en la empresa por encima de la organización y principales clientes y proveedores internos de la empresa, pero externos a la organización).

El siguiente paso fue la identificación de al menos un escenario indeseado que resultara factible (*The Walking Dead*, en el que, por cambios drásticos en la reglamentación o remuneración del negocio, con el objetivo de forzar la baja de tarifas, se da la imposibilidad de seguir manteniendo el actual alcance de actividades por causa de un presupuesto reducido o por el no ingreso de personal y reducción de la dotación), señalando qué fuerzas o actores podían llegar a motorizarlo.

Asimismo, se propuso identificar al menos un escenario contrastado que, aunque fuera de baja probabilidad, pudiera tener un impacto elevado (*Two Suns in the Sunset*, en el

³ Se ha tomado inspiración de Pinto Morales, J. P. (2020). *Estructuración de un modelo prospectivo de ciencia ficción y diseño especulativo para la identificación de productos y servicios de ruptura* [Tesis de doctorado]. Universidad del Valle.

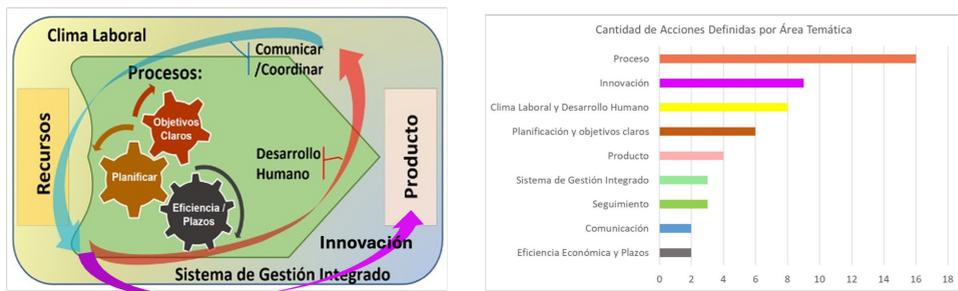
Esta tesis propone un metamodelo basado en la hibridación de ciencia ficción, diseño especulativo y prospectiva como forma de enriquecer los métodos y herramientas existentes en el campo de los estudios de futuros. En el caso en estudio, el uso de nombres de películas (aun en su idioma original inglés) no solo permitió a los miembros de la organización transmitir y apropiarse de las principales características motoras de cada escenario, sino preservar su confidencialidad para los ajenos a la misma.

que aparecen otras empresas, las cuales, en el marco reglamentario establecido, podrían ser autorizadas a hacer el mismo negocio).

En este punto, y de manera participativa, el equipo humano manifestó que tales escenarios resultaban indeseables o muy indeseables, y se propuso encontrar un escenario posible de ser logrado y que resultara deseable por proporcionar de manera sostenible la satisfacción de los clientes, accionistas y también del equipo humano.

Utilizando técnicas de investigación cualitativa, se exploraron las necesidades y expectativas de todos los actores y partes interesadas. Así, se identificaron nueve dimensiones del cambio.

Figura 5. Diagrama sistémico de dimensiones del cambio y acciones definidas



Fuente: Elaboración propia.

2.7. Escenario meta: *The Silver Lining Playbook*

Fue formulado para ser alcanzado en cinco años, a través de un relato descriptivo general y descriptivos detallados para cada una de las nueve dimensiones. Recibió una adhesión del 98,9 % en cuanto a su deseabilidad y factibilidad.

Se establecieron hojas de ruta para la construcción de los productos considerando tiempos típicos y se estableció una planificación realista de las acciones, al igual que un seguimiento detallado y estricto, con informes periódicos.

A efectos de monitorear la evolución de la construcción del escenario meta desde el primer año, se definió una batería de indicadores asociados al seguimiento del avance de las licitaciones y al nivel de satisfacción de los clientes, de los accionistas y del equipo humano.

Adicionalmente, se definió comenzar a medir dos grupos de indicadores orientados a todo el periodo de construcción del escenario futuro y relacionados con el proceso de diseño y la ejecución de las obras.

En el marco del área temática "Clima laboral y desarrollo humano," se comenzó el proceso de investigación y desarrollo para la aplicación de los modelos de colaboración y liderazgo, apostando por su capacidad transversal de impulsar al resto de las áreas de la estrategia y de motivar al equipo humano al logro de los resultados necesarios.

3. Modelo de colaboración en red©

La organización ABC es parte de una empresa que, por el contexto público, su marco de actuación regulado y orientación al cumplimiento, desarrolló una cultura en la que predomina el paisaje mental tipo H (jerárquico), en los términos señalados por Maruyama (1980).

Según la ley del condicionamiento operante del psicólogo B. F. Skinner (citado en Mello, 2023):

[...] la adquisición, persistencia, modificación o extinción de una conducta está determinada por sus consecuencias. Esto implica que una acción que llevemos adelante quedará reforzada en su probabilidad futura de volver a ocurrir si sus consecuencias son las que buscamos y, por el contrario, se extinguirá si no consigue los resultados deseables.

En consecuencia, se pueden desarrollar patrones conductuales para potenciar una nueva cultura, si se refuerza este tipo de comportamientos.

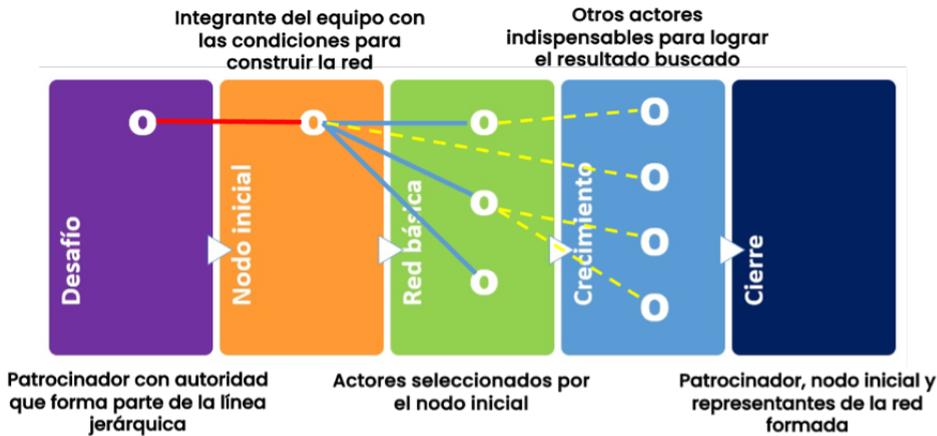
La incorporación de mecanismos de colaboración entre actores permite ganar en agilidad para iniciativas que requieran mayor flexibilidad y adaptación a los cambios, y para la resolución de problemas complejos que afecten al equipo humano y que sean difíciles de atender por la línea jerárquica.

Para esto, se aplicó el modelo de colaboración en red© (Malcón y Azevedo, 2022), que se basa en lo propuesto por Fjeldstad, Snow, Miles y Lettl (2012). Ellos proponen pasar de un modelo basado en la jerarquía a un modelo orientado al actor, inspirado en los modelos computacionales orientados a objetos. Así como en estos sistemas cada nodo decide el mejor enrutamiento para su propio tráfico, evaluando los nodos adyacentes, en el modelo orientado al actor tanto el control y la coordinación, que antes se realizaban por la jerarquía, pasan a basarse en intercambios directos entre los propios actores, a través de mecanismos mediante los cuales se pueden establecer, mantener y disolver redes dinámicas de relaciones (p. 739)

En este modelo, el relacionamiento entre actores surge del propósito común y de la capacidad para autoorganizarse en función de las necesidades y capacidades de aporte de cada uno, según las siguientes premisas:

- Participación voluntaria
- Autoorganización de los actores
- Roles y ciclo de vida gestionado por un/a patrocinador/a de la línea jerárquica
- Empoderamiento

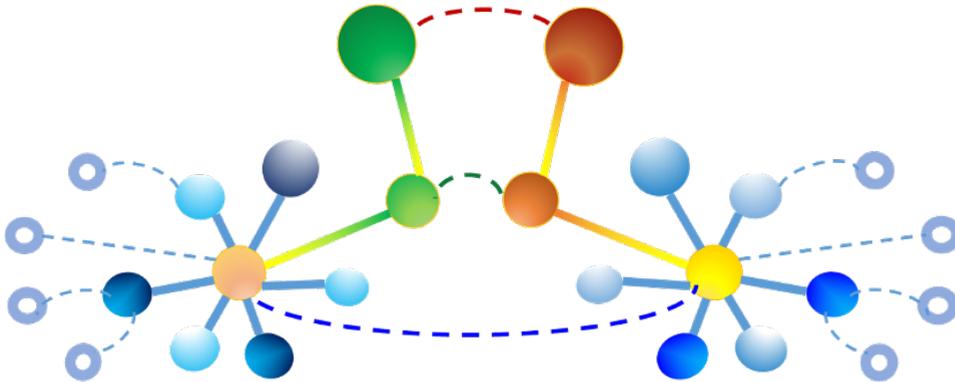
Figura 6. Ciclo de vida de la red



Fuente: Elaborado sobre la base de *La Colaboración en Red como clave para la organización del futuro*, por J. Malcón y V. Azevedo, 2022, *Dextra*, https://www.dextra.com.uy/en/colaboraenred?utm_source=chatgpt.com

El modelo se aplicó exitosamente a múltiples problemáticas, primariamente internas a la organización, y luego se replicó hacia organizaciones distintas a ABC. Por ejemplo, mediante un desarrollo complementario para redes interentidades, fue usado en la articulación entre la organización ABC y una entidad del Gobierno con funciones de ordenamiento territorial y jurisdicción sobre la mayoría de los proyectos.

Figura 7. Grafos interentidades en el modelo de colaboración en red©



Fuente: Este modelo representa las principales interacciones entre actores, de acuerdo con Malcón y Azevedo (2022). El primer nivel (flujo de arriba hacia abajo) representa los CEO de ambas entidades, los cuales encomiendan la coordinación interentidad al segundo nivel. Este es el nivel de los patrocinadores, que seleccionan los nodos iniciales. Ellos impulsan la creación de una red en cada entidad y luego conectan ambas redes, administrando el funcionamiento conjunto. Ninguna de las autoridades involucradas de una entidad tiene poder sobre la otra, pero, por las acciones de coordinación transversales en los tres niveles, han logrado definir un propósito común y el compromiso de trabajo en pro de él.

4. Modelo de liderazgo ambidiestro

Mediante análisis bibliométricos y documentales, como el de Jiménez, Gómez, Rendón y Peláez (2020), se revisaron la existencia y características de distintos modelos de liderazgo que surgen de la literatura científica.

Se pueden distinguir tres tipos de líder: el natural, el circunstancial y el cognoscitivo (que es el que se puede adquirir).

En consecuencia, el que presenta interés para este caso es el del tercer tipo, por cuanto se trata de mejorar el desempeño del rol en personas que ya se encuentran ubicadas en posición de autoridad.

De nuestro análisis y experiencia, los dos modelos de liderazgo que son pasibles de ser aprendidos (cognoscitivos) y que poseen atributos más significativos para entender y promover la evolución del sistema son el transaccional y el transformacional.

Para impulsar la construcción del escenario meta, se puso especial foco en cómo el modelo de liderazgo es capaz de influir para lograr prácticas de innovación. Según Aarons (citado en Jiménez *et al.*, 2020):

[...] es probable que el liderazgo transformacional influya en las actitudes al inspirar la aceptación de la innovación a través del desarrollo del entusiasmo, la confianza y la apertura, mientras que el liderazgo transaccional conduciría a la aceptación de la innovación a través del refuerzo y la recompensa. (p. 91).

Tabla 1. Comparativo entre los modelos de liderazgo transaccional y transformacional

Liderazgo transaccional:	Liderazgo transformacional:
<ul style="list-style-type: none"> Clarifica las estructuras existentes (tareas y beneficios) Motiva mediante recompensas y castigos conocidos Clara línea de mando y apego a la jerarquía Capacita al equipo para el cumplimiento de las tareas y alcanzar objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se apoya en intangibles como visión, valores y cultura, y es capaz de transformarlos ▪ Propicia innovaciones de productos y tecnologías ▪ Crea relaciones y contextos para la participación de los seguidores en el cambio

Fuente: Elaboración propia.

La empresa en la que se sitúa la organización ABC, cuyo caso estamos estudiando, venía aplicando desde la década de los noventa un modelo de liderazgo que puso al cliente en el centro y que, mediante la implementación de normas ISO y certificación, consagró la documentación de los procesos y el entrenamiento de los trabajadores para que supieran hacer bien lo que tenían que hacer. Estableció, además, sistemas de evaluación de desempeño y de reparto de beneficios por productividad. Si bien no se trata de un modelo puro, podría asociarse a un paradigma de liderazgo transaccional.

A partir del año 2015, la empresa había comenzado una nueva etapa de desarrollo de un modelo de liderazgo transformacional, el cual abarcó a todo el equipo gerencial en sus diferentes grados y alcanzó a todo el ancho de la estructura organizativa, y se desplegó luego en varios niveles del escalafón. Al cabo de siete años de llevar adelante esa estrategia, que involucraba en particular a la organización en estudio, como hemos visto, aún existían brechas significativas de desempeño y de resultados, al punto de comprometer la entrega de la energía disponible a la demanda.

Más allá de que este modelo presenta ventajas, al no basarse exclusivamente en un proceso transaccional y centrarse en cómo los líderes pueden inspirar y motivar a sus seguidores mediante sus valores, creencias y cualidades personales (McGregor Burns,

1978), hemos visto que los líderes pueden convertirse en el talón de Aquiles del modelo cuando no están convencidos de que el liderazgo transformacional asegure los resultados deseados, lo que los conduce a mantenerse predominantemente en el modo transaccional.

Esto llevó a evaluar la necesidad de desarrollar un modelo de liderazgo más adaptado a los desafíos actuales, que trabajara dimensiones que se encontraban atrofiadas. Con este propósito, y partiendo del modelo de organizaciones ambidiestras AMBI. DEXTRA®, formulamos la siguiente definición, que se enfoca en la persona que ejerce el liderazgo:

Una persona con liderazgo ambidiestro es capaz de impulsar la sostenibilidad de una organización o de un sector, al conectar las necesidades del ecosistema con la búsqueda equilibrada de excelencia en la explotación del modelo actual y la exploración de nuevas oportunidades, apoyándose en el potencial de su equipo humano y de los demás actores vinculados. (Malcón y Azevedo, 2024)

Tabla 2. Características de la persona con liderazgo ambidiestro

<p>Relación con el ecosistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de sistema abierto • Mercado actual y futuros • Enfoque de quintuple hélice • Tecnologías y patentes 	<p>Orientación estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Largo plazo • Anticipación • Estrategia ambidiestra • Planificación adaptativa y ejecución flexible
<p>Clima laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad – Equidad – Inclusión • Gestión del Talento • Convivencia • Reconocimiento 	<p>Procesos de la rutina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo • Eficiencia • Mejora Continua • Entrenamiento y aprendizaje de la experiencia
<p>Sistemáticas del cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes de colaboración • Vigilancia estratégica • Innovación • Proyectos de implementación de nuevas ideas 	<p>Gestión Ambidiestra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza • Intensificar y equilibrar • Integración del [SGI] con [I+D+i] • Indicadores para la rutina y para la innovación

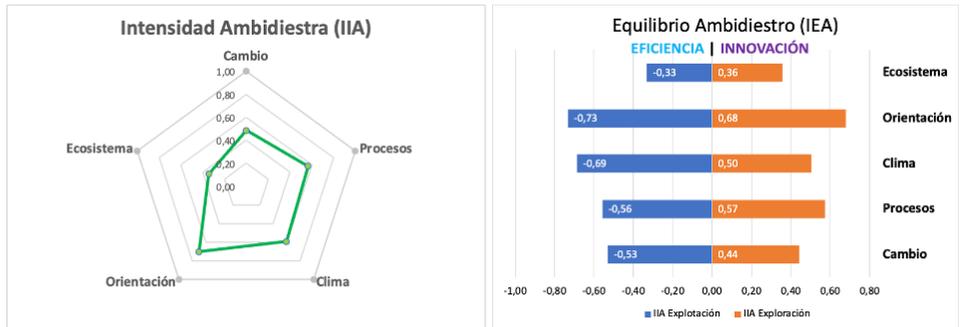
Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados

Como consecuencia de la ejecución de las acciones definidas en la estrategia de construcción del escenario meta, cuyo avance ponderado global sobre lo previsto para el año 2022 fue del 93 %, se produjeron los resultados que se detallan seguidamente.

5.1. Medición *ex post*: situación final

Figura 8. Intensidad ambidiestra y equilibrio ambidiestro de ABC a diciembre de 2022



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de la izquierda de la Figura 8, la poligonal de la intensidad ambidiestra (verde) muestra que la organización mejoró en la incorporación de prácticas, de modo que logró superar el 50 % del tope de la escala en cuatro de las cinco dimensiones.

Cuando se analiza la menos desarrollada, que es la relación con el ecosistema, se ve que, si bien triplicó su valoración respecto de la línea de base, aun así permanece por debajo del 50 %. Podría atribuirse a que, por tratarse de una organización del sector público, para incorporar algunas de las prácticas propuestas en el modelo se requieren cambios normativos y acuerdos con otras instituciones, algo que no es posible lograr en solo un año.

Es importante comprobar que estas mejoras no se hicieron a expensas del clima interno, sino que este también mejoró.

El indicador de intensidad ambidiestra complejo de las cinco dimensiones resulta ser: $IIA=0,54$.

En tanto, en el gráfico de la derecha se puede apreciar que las barras azules (intensidad de prácticas de explotación) se encuentran bastante equilibradas con las naranjas (intensidad de prácticas de exploración), lo que muestra que se trata de una organización que ahora está mejor predispuesta para generar propuestas innovadoras que le den sostenibilidad.

El indicador de equilibrio ambidiestro complejo de las cinco dimensiones resulta ser: $IEA=0,06$.

Al ingresar el IIA obtenido a la Tabla 3, se observa que la organización entró decididamente a un nivel inicial de ambidestreza organizacional según surge del modelo de madurez. Adicionalmente, el desequilibrio de prácticas de exploración y explotación es del orden de 10 % de la intensidad de prácticas, lo que permite esperar una maduración más probable hacia niveles de ambidestreza superior, de continuar este camino.

Tabla 3. Modelo de madurez AMBI.DEXTRA©

Puntaje	Nivel	Detalle
$0,85 \leq \text{IIA}$	Experto	Faro de la industria en el segmento.
$0,75 \leq \text{IIA} < 0,85$	Proficiente	Tiene competencia holística para afrontar con alta probabilidad de éxito desafíos asociados a contextos unknown unknowns (mundo del que no se es consciente ni se entiende por la mayoría de todos).
$0,65 \leq \text{IIA} < 0,75$	Competente	Vuelve conscientes sus unknown knowns (aquellas cosas que entiende –competencias–, pero de las que no es consciente) y construye capacidades para descubrir y afrontar nuevas oportunidades.
$0,55 \leq \text{IIA} < 0,65$	Avanzado	Aborda los known unknowns (cosas de las que es consciente pero que no domina –incógnitas conocidas–) y desarrolla capacidades para abrirse paso en nuevos productos y mercados.
$0,4 \leq \text{IIA} < 0,55$	Inicial	Tiene capacidad de adaptación en zonas de known knowns (un mundo del que es consciente y entiende y a cuyos ritmos y cambios puede adaptarse bien).
$\text{IIA} < 0,4$	Compromiso	Aún no alcanza el nivel inicial del modelo, pero ha comenzado el proceso para perseguir la ambidestreza

Fuente: El modelo considera aceptable un IEA de hasta el 20 % del valor de IIA. Elaboración propia.

5.2. Validadores externos

Para corroborar el progreso que muestra el diagnóstico al aplicar los instrumentos del investigador, se examinaron los parámetros definidos para seguimiento externo al 31 de diciembre de 2022. Los resultados logrados son:

- Cumplimiento promedio de todas las licitaciones = -56 días (56 días de adelanto):
- se comenzó a medir el proceso completo de adquisiciones, se mejoró su desarrollo y seguimiento, y se logró pasar de varios meses de atraso a un adelanto promedio de aproximadamente dos meses entre la fecha real de la firma de los contratos y la fecha establecida en el cronograma de inversiones.
- Nivel de satisfacción de los clientes y otras partes interesadas: se presentan, a continuación, los avances más reconocidos en las entrevistas a referentes calificados:
 - La generación de nuevos productos de información en línea, como el inventario textual y gráfico de proyectos de inversión, cronogramas, avances por proyecto, trámites territoriales, trámites ambientales, seguimiento de compras estratégicas, ejecución presupuestal de gastos e inversiones, entre otros.
 - El plan de visitas a todos los equipos de trabajo en las obras en construcción en todas las regiones del país. Mediante este, se le invita a participar al personal de unidades internas y del resto de la empresa, de manera que se conectan presencialmente 257 personas a nivel de obradores y se recorren 4400 km por vía terrestre.

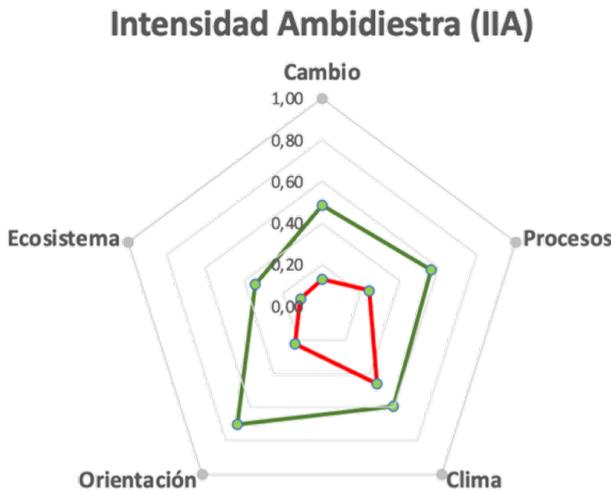
- La formación en el modelo de colaboración en red© brindada en talleres básicos y para patrocinadores y nodos iniciales de varias unidades de la empresa.
 - Las reuniones de lanzamiento de proyectos, inicio de obras, monitoreo y evaluación conjunta de la marcha de los proyectos y de cierre de obra.
 - Las dinámicas de lecciones aprendidas en los proyectos, con participación de todas las partes intervinientes mediante apoyo metodológico y un facilitador formado, que permitieron en particular mejorar los vínculos.
 - La comunicación, al haber puesto a disposición mucha información de utilidad y al transparentar la situación real de los proyectos.
- Nivel de satisfacción de los accionistas: mediante una entrevista con el referente inmediato de la alta dirección, se recogió la satisfacción sobre los avances conseguidos en los procesos de ampliación de la infraestructura energética para satisfacer la demanda a nivel país, alineados con la política nacional en materia de sostenibilidad energética, con el ingreso de nuevos generadores de energía de fuentes renovables y la mejora de la confiabilidad del sistema.
 - Reconocimiento de la transparencia en el manejo de la información y el buen relacionamiento con otras unidades de la empresa: esto se reiteró a través de reconocimientos públicos realizados en jornadas de gestión y otros ámbitos, lo cual se usó como ejemplo para replicar la experiencia en otras unidades.
 - Nivel de satisfacción del equipo humano: se midió para toda la empresa por intermedio de la encuesta Great Place to Work, en 2023, y se hicieron públicos los valores de dos de los indicadores para la unidad superior de gestión que incluye a ABC. Se agrega entre paréntesis el valor logrado en la evaluación anterior (2021) para facilitar la comparación:
 - Indicador promedio de todas las afirmaciones: 69 % (64 %)
 - Afirmación totalizadora de que es un buen lugar para trabajar: 78 % (76 %)

Se destaca que, en tanto que los resultados de las encuestas realizadas en los años 2018 y 2021 se mantuvieron constantes, la encuesta de 2023 presenta una mejora del 5 % y 2 %, respectivamente. Si bien no se puede afirmar que esto sea consecuencia directa y exclusiva del proceso descrito para ABC, es un dato más que, junto al resto, contribuye con una validación lógica externa.

5.3. Comparación *ex ante* - *ex post*

En la Figura 9, se muestra el diagrama de los indicadores de intensidad ambidiestra *ex ante* y *ex post* comparados para las cinco dimensiones analizadas.

Figura 9. Comparativo de intensidad ambidiestra con AMBI.DEXTRA®



Fuente: Rojo: ex ante (diciembre 2021), Verde: ex post (diciembre 2022). Elaboración propia.

En la Figura 10, se presentan los mapas de calor de las medidas ex ante y ex post realizadas con el modelo AMBI.DEXTRA® (escala: fucsia hasta 0,3; rosado entre 0,3 y 0,4; amarillo entre 0,4 y 0,5; verde claro entre 0,5 y 0,7; verde oscuro mayor que 0,7).

Figura 10. Comparativo de mapas de calor ex ante y ex post elaborados con AMBI.DEXTRA®

Mapa de calor diciembre 2021

Mapa de calor diciembre 2022

Variable clave	IIAvc	Gestión de la Ambidestreza		Variable clave	IIAvc	Gestión de la Ambidestreza		Variable clave	IIAvc
		Explotación (Izquierda)	Exploración (derecha)			Explotación (Izquierda)	Exploración (derecha)		
Mejora organizacional	0,00	0,33	0,14	Mejora organizacional	0,16	0,57	0,51	Adaptación organizacional	0,00
Mejora de la eficiencia	0,38	Cambio		Mejora de la eficiencia	0,83	Cambio		Desarrollo	0,65
Innovación gradual	0,18	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,20 IIAd Exploración 0,06		Apertura al cambio	0,50	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,53 IIAd Exploración 0,44		Apertura al cambio	0,83
Mejora y optimización de procesos	0,38	Procesos		Innovación en procesos	0,50	Procesos		Innovación en procesos	0,50
Entrenamiento	0,50	PEd 0,2		Nuevas capacidades	0,50	PEd 0,2		Nuevas capacidades	0,63
Aprendizaje de la experiencia	0,00	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,34 IIAd Exploración 0,15		Anticipación	0,75	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,56 IIAd Exploración 0,57		Anticipación	0,58
Ambiente físico	0,50	Clima		Ambiente físico	0,58	Clima		Ambiente físico	0,50
Políticas Humanas	0,70	PEd 0,2		Políticas Humanas	0,70	PEd 0,2		Políticas Humanas	0,52
Intangibles	0,67	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,64 IIAd Exploración 0,28		Intangibles	0,77	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,69 IIAd Exploración 0,59		Intangibles	0,50
Políticas Organizacionales	0,50	Orientación		Políticas Organizacionales	0,81	Orientación		Políticas Organizacionales	0,63
Planificación	0,38	PEd 0,2		Prospectiva	0,63	PEd 0,2		Prospectiva	0,65
Comunicación y participación	0,25	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,3625 IIAd Exploración 0,089		Comunicación y participación	0,75	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,73 IIAd Exploración 0,68		Comunicación y participación	0,78
Uso del conocimiento	0,00	Ecosistema		Uso del conocimiento	0,00	Ecosistema		Desarrollo de conocimiento	0,00
Cientes, usuarios y otras partes interesadas	0,11	PEd 0,2		Cientes, usuarios y otras partes interesadas	0,26	PEd 0,2		Cientes, usuarios y otras partes interesadas	0,50
Productos	0,25	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,12 IIAd Exploración 0,10		Productos	0,75	IIAd=suma(IIAvc_j x PEvc_j) IIAd Explotación 0,33 IIAd Exploración 0,36		Productos	0,53

Fuente: Elaboración propia.

6. Hallazgos de la investigación

En la construcción del escenario meta, resultó vital el compromiso de los líderes de la organización ABC con las características detalladas del modelo de liderazgo ambidiestro, así como con el modelo de colaboración entre actores.

Fue importante el aporte de las metodologías para bajar a tierra la visión futura y transformar la realidad, superando los obstáculos que la praxis plantea.

Se demostró la utilidad de las dinámicas que se basan en la participación real y profunda del colectivo humano que es afectado por la situación actual y que será impactado por el futuro que se propone construir.

7. Contribuciones al conocimiento

Como ya se mencionó en Medina *et al.* (2014), en el caso estudiado fueron de aplicación las etapas de monitoreo y comprensión de las dinámicas de cambio tecnológico que afectaban al sector. Además, se recogieron y pusieron a disposición insumos significativos para la toma de decisiones, se forjó conciencia y perspectiva global para generar una nueva etapa de los empleados como servidores públicos, y se realizaron dinámicas para estimular la imaginación y ampliar la gama de alternativas a construir por la comunidad, constituida por la organización y su ecosistema. Asimismo, se promovió la sinergia y la colaboración entre los actores y se alentó la participación social para dar voz a todas las partes interesadas.

Otro aporte es el de contar con modelos adaptados al contexto de cambios en que vivimos, que permitan usarlos como marco de referencia para orientar las búsquedas de adaptación y transformación, así como para seleccionar los aspectos a mantener y potenciar. En ese sentido, la aplicación del modelo de evaluación de organizaciones ambidiestras AMBI.DEXTRA© resultó de mucho valor no solo en la resolución del caso, sino también por permitir continuar validando el dispositivo.

En particular, dada la premura con que se debían producir resultados para atender las necesidades del sistema energético en que se mueve la organización ABC, usar este modelo facilitó la medición *ex ante* y la comprobación de que la estrategia de construcción del escenario meta permitía acercarse a él, como lo termina mostrando la comparación con la evaluación *ex post*.

8. Verificación de las hipótesis

El modelo de liderazgo ambidiestro, al utilizar las mismas dimensiones que el modelo AMBI.DEXTRA©, permitió identificar y poner en juego un conjunto variado de prácticas que ayudaron a lograr los resultados esperados por parte de la organización, validando así su desempeño y contribución a los fines buscados

Este nuevo modelo de liderazgo ambidiestro se complementó en el terreno organizacional con la puesta en marcha y gestión de múltiples redes de colaboración entre actores, lo que permitió atender diferentes problemas y desafíos de manera ágil, dotando a la estrategia de una flexibilidad importante. Esto hizo posible adaptarse a un entorno tanto

interno como externo a la empresa en continuo cambio, al igual que canalizar en el proceso muchas capacidades latentes de las personas que conforman el sistema humano.

Por esa razón, el modelo de colaboración en red© aplicado validó su desempeño, en tanto que fomentó el principio de autoorganización de los actores en función del propósito común.

9. Aspectos pendientes

Debido a que el proceso de acompañamiento concluyó el 31 de diciembre de 2022, los resultados de los indicadores y las actividades previstas para ser realizadas con posterioridad a esa fecha no forman parte de este reporte. Quedan comprendidos en esta categoría:

- Los resultados de los indicadores de proceso relativos a diseño y ejecución de obras de infraestructura energética a partir de la línea de base definida, que fueron calculados para parte del año 2022 y el año 2023,
- El nivel de satisfacción del equipo humano de la organización ABC como resultado de la encuesta Great Place to Work 2023.

La metodología de trabajo consideró realizar una ronda Delphi para validación del aporte de los modelos de liderazgo ambidiestro© y de colaboración en red© en la construcción del escenario meta. Esta actividad no se llegó a realizar

Otro aspecto que debería tomarse en cuenta a futuro es la capacitación y aplicación en una nueva etapa para la transferencia de metodologías de prospectiva estratégica, para contribuir a dejar instalada esta capacidad en la organización.

Rol del autor:

VA: Conceptualización, Metodología, Validación, Análisis Formal, Recursos, Curación de datos, Escritura, revisión y edición, Visualización, Supervisión, Administración del proyecto.

JM: Conceptualización, Metodología, Validación, Análisis Formal, Investigación, Recursos, Escritura-borrador original, Escritura, revisión y edición, Visualización, Supervisión, Administración del proyecto.

bibliografía

- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C., Miles, R. y Lettl, C.**
s/f The Architecture of Collaboration. *The Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750. <https://doi.org/10.1002/smj.1968>.
- Jiménez, A. F., Gómez, D., Rendón, J. y Peláez, S. P.**
2020 Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81-98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Malcón, J.**
2021 *Prospectiva y ambidestreza: capacidades para construir el futuro del sector energético en Uruguay* (1.a ed.). Universidad Nacional de Cuyo.
- Malcón, J. y Azevedo, V.**
2021 Documento de trabajo sobre metodología PINEAL_EFE [Manuscrito no publicado].
- Malcón, J.**
2023 Ambidestreza organizacional contextual: piedra angular de la sostenibilidad del negocio. *Medium*. <https://medium.com/@jeduardomalcon/ambidestreza-organizacional-contextual-afd0cdd3c6d4>
- Malcón, J. y Azevedo, V.**
2022 *La Colaboración en Red como clave para la organización del futuro*. *Dextra*. <https://www.dextra.com.uy/colaboraenred>
- Malcón, J. y Azevedo, V.**
2023 *Modelo de evaluación y estrategia de desarrollo de la capacidad ambidiestra en organizaciones*. Registrado en la Biblioteca Nacional en el Libro 42 con el Núm. 330 [No disponible].
- Malcón, J. y Azevedo, V.**
2024 *Características del Liderazgo en el marco de Ambidestreza Organizacional AMBI.DEXTRA*. Documento de trabajo en proceso de registro en la Biblioteca Nacional [No publicado].
- Maruyama, M.**
1980 Mindscapes and Science Theories. *Current Anthropology*, 21(5), 589-608.
- McGregor Burns, J.**
1978 *Leadership*. HarperCollins. ISSN 0436-8479
- Medina, J., Becerra, S. y Castaño, P.**
2014 *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Cepal.
- Medina, J.**
2018, 22 de octubre *Desafíos de la prospectiva como disciplina y como práctica en el contexto de los actuales desafíos de futuro para la región*. Seminario Internacional 70 años de la Cepal. Santiago de Chile. https://www.cep.org/sites/default/files/events/files/panel_4_presentacion_3_javier_medina_1.pdf
- Mello, E.**
2023 La colaboración en red: ventajas empresariales y oportunidades personales. *Medium*. <https://medium.com/@jeduardomalcon/la-colaboracion-en-red-ventajas-empresariales-y-oportunidades-personales-f05d130d3bda>